

**Palveluliiketoimintamallin kehittäminen sähköalalla**  
Case Sähkötapio Oy

Puro Juha

Opinnäytetyö  
Tekniikan ja liikenteen ala  
Tieto- ja innovaatiojohtaminen  
Insinööri (ylempi AMK)

2020

Tekniikan ja liikenteen ala  
Tieto- ja innovaatiojohtaminen  
Insinööri YAMK

---

<b>Tekijä</b>	Juha Puro	<b>Vuosi</b>	2020
<b>Ohjaajat</b>	Helena Kangastie, Outi Hyry-Honka		
<b>Toimeksiantaja</b>	Sähkötapio Oy / Hannu Tapio		
<b>Työn nimi</b>	Palveluliiketoimintamallin kehittäminen sähköalalla		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	59 + 2		

---

Tutkimus käsittelee palveluliiketoimintaa sähköalalla, kun asiakassegmenttinä ovat isännöitsijät. Palveluliiketoiminta on yksi suuntaus, johon voidaan edetä yrityksen hakiessa muutosta nykyiselle liiketoiminnalleen. Se on myös liiketoiminnan syvällisen uudistamisen mahdollisuus. Palveluliiketoiminnassa liiketoiminnan kehittämiseen voidaan edetä yhdessä asiakkaan kanssa.

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää tutkimuksen kohdeyrityksen Sähkötapio Oy:n liiketoimintamallia asiakaslähtöiseen suuntaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata kohdeyrityksen liiketoimintamallin nykytilanne ja tuottaa kehittämisohdotuksia liiketoimintamallin parantamiseksi palveluliiketoimintamalliksi.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastatteluiden teemat ja kysymykset muodostettiin tietoperustasta. Kehittämisohdotusten lähtökohtana olivat haasteltavien mielipiteet aiheesta.

Tutkimuksen mukaan palveluliiketoimintamallin kehittäminen on kokonaisvaltainen yritystä ja organisaatiota leikkaava muutosprosessi, jonka eteen on tehtävä systemaattisesti töitä. Yrityksen koko henkilökunta on saatava muutoksen taakse, jotta asiakaslähtöinen palvelu organisaation joka tasolla voidaan saavuttaa. Tutkimuksen mukaan organisaation rakenteen ja johtamiskäytäntöjen on oltava kunnossa, kun perinteisestä tuoteorientoituneesta liiketoiminnasta siirrytään palveluliiketoimintaan. Tutkimuksen tulokset rakentuivat kolmen pääteeman ympärille. Pääteemat ovat asiakaslähtöinen luotettava ja laadukas palvelu, systemaattinen yhteistyö ja kehittäminen sekä asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen. Tutkimuksen johtopäätöksenä muodostuivat ”kehitysaskleet”, joiden etenemisen jälkeen kohdeyritys voi puhua palveluliiketoiminnasta.

Sähköalan yritykset voivat hyödyntää tutkimustuloksia asiakaslähtöisen yhteistyön kehittämiseksi ja paremman kokonaisvaltaisen palvelun saavuttamiseksi. Myös eri alojen yritykset, jotka toimivat palvelutyypistään huoltotöiden parissa asiakassegmenttinään isännöitsijät, voivat hyödyntää tutkimustuloksia. Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä eri asiakassegmenteille.

Asiasanat	Palveluliiketoiminta, liiketoimintamalli, Business Model Canvas (BMC), laadullinen tapaustutkimus, sähköala
-----------	---

Knowledge and Innovation Leadership  
Master of Engineering

---

<b>Author(s)</b>	Juha Puro	Year	2020
<b>Supervisor(s)</b>	Helena Kangastie, Outi Hyry-Honka		
<b>Commissioned by</b>	Sähkötapio Oy / Hannu Tapio		
<b>Subject of thesis</b>	Development of a Service Business Model in the Electricity Sector		
<b>Number of pages</b>	59 + 2		

---

This study discussed the service business in the electricity sector with property managers as the target group. The aim of the study was to develop Sähkötapio Oy's business model to a customer-oriented direction with the intention to create an understanding of the target company's business model. The purpose of the study was also to produce development proposals to improve the business model.

The study was conducted as a qualitative case study and the course material was collected through thematic interviews. The interview questions and the interview themes were formed based on an understanding of the theory. The development proposals were produced on the basis of interviews.

According to the results of the study, the development of the service business model is a holistic process and applies to the entire organization. The whole personnel should support the change so that the customer-oriented service at every level of the organization can be achieved. This requires systematic work. According to the study, an organizational structure and management practices need to be in place when the change is implemented. The results of the study were built around three main themes. The main themes are customer-oriented, reliable and high quality service, systematic cooperation and development, and customer-oriented service development. The conclusion of the study was the development steps, and by taking these steps Sähkötapio Oy can be identified as a service business.

**Key words**                      Service business, business model, electricity sector  
Business model canvas, a qualitative case study

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tehtävä.....	2
1.3	Tutkimusraportin rakenne ja eteneminen.....	3
2	PALVELULIIKETOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN SÄHKÖALALLA.....	5
2.1	Liiketoiminnan visio & strategia .....	6
2.2	Liiketoimintamalli ja Business Model Canvas .....	8
2.2.1	Asiakassegmentit, arvolutaus, kanavat, asiakassuhteet ja tulovirrat .....	11
2.2.2	Avainresurssit, avaintoiminnot, yhteistyökumppanit ja kustannusrakenne .....	17
2.3	Palveluliiketoiminta .....	20
2.4	Sähköala Suomessa.....	29
2.5	Toimintaympäristön kuvaus .....	31
3	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	36
3.1	Tutkimusmenetelmä .....	36
3.2	Aineiston keruu.....	38
3.3	Aineiston analysointi.....	41
4	TUTKIMUSTULOKSET.....	43
4.1	Asiakaslähtöinen luotettava ja laadukas palvelu.....	43
4.2	Systemaattinen yhteistyö ja kehittäminen.....	44
4.3	Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen .....	45
4.4	Yhteenveto tutkimustuloksista .....	46
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	47
5.1	Keskeiset havainnot.....	47
5.2	Kehittämiskohteet .....	47
5.3	Luotettavuusarviointi ja tulosten hyödynnettävyys.....	51
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET .....	59

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Muodonmuutosprosessin vaiheet .....	28
Taulukko 2. Teemahaastattelujen tarkennukset.....	40

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Liikevaihdon muodostuminen kohdeyrityksessä .....	2
Kuvio 2. Tutkimustulosten muodostamat teemat .....	4
Kuvio 3. Palveluliiketoiminnan tietoperusta .....	5
Kuvio 4. Business Model Canvas.....	10
Kuvio 5. Asiakasläheinen arvolupaus .....	13
Kuvio 6. Asiakaslähtöinen ajattelu .....	15
Kuvio 7. Kysymyksiä ostoprosessin selvittämiseksi .....	17
Kuvio 8. Yhteistyötyypit.....	19
Kuvio 9. Jatkuvan kehittämisen malli .....	22
Kuvio 10. Toimivan työyhteisön peruspilarit.....	23
Kuvio 11. Kehitysvaiheet siirryttäessä palveluliiketoimintaan.....	27
Kuvio 12. Sähkötapio Oy:n asiakassegmentit.....	32
Kuvio 13. Sähkötapio Oy:n sidosryhmäkumppanit.....	35
Kuvio 14. Tapaustutkimuksen eri vaiheet .....	37
Kuvio 15. Tutkimuksessa Sähkötapio Oy:lle muodostuneet kehitysaskeleet palveluliiketoimintamallin saavuttamiseksi .....	51

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Palveluliiketoiminta on yksi varteenotettava vaihtoehto, kun yritys hakee kasvua ja erottautumista kilpailijoistaan. Sen merkitys korostuu jatkuvasti nykyisessä liiketoimintamaailmassa. Asiakkaat ovat entistä vaativampia ja he odottavat kokonaisvaltaisia palveluratkaisuja, joiden avulla tilaamisen helppous korostuu. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 77.) Usein yritysten haasteena on asiakkaan mukaan ottaminen palvelun tai tuotteen kehittämiseen. Osallistamalla asiakas kehitystyöhön mukaan, syntyy palvelusta lisäarvoa asiakkaalle, asiakassuhde syvenee ja yritys saavuttaa ainutlaatuista kilpailuetua markkinoilla. (Selin & Selin 2013, 169.)

Tutkimukseni aiheena on palveluliiketoimintamallin kehittäminen sähköalalla. Kohdeyrityksenä tutkimuksessa on Sähkötapio Oy. Teknologia, ja sen myötä sähköala, kehittyvät huimaa vauhtia. Ala muuttuu ja kilpailun keinot monipuolistuvat. Digitalisoituminen vaatii jatkuvasti erilaisia osaajia. Nämä seikat asettavat omat haasteensa tulevaisuuden suhteen myös sähköalalla.

Sähkötapio Oy on rovaniemeläinen perheyritys, joka työllistää tällä hetkellä 20 henkilöä. Liikevaihto on noin 2.2 miljoonaa euroa. Vuonna 2003 perustetun yrityksen ajatuksena oli tarjota päätuotteenaan palvelevaa sähköasennusosaamista. Tällä tarkoitetaan liiketoimintaa, jolloin asiakas on aina palvelun keskiössä. Käytännössä se voi tarkoittaa esimerkiksi, että ollaan tavoitettavissa, kun asiakas tarvitsee ja tehdään, mitä luvataan, pienimmästä huoltotyöstä lähtien. Asiakkailla tarkoitetaan tämän työn osalta isännöitsijöitä. Tutkimukseni ei tule koskemaan kiinteistönhuoltoa, rakennusalan yrityksiä eikä yksityishenkilöitä, vaikka he ovat myös kohdeyrityksen asiakkaita. Vuonna 2019 palvelutyypin sähköasennusosaamisen liikevaihdon osuus Sähkötapio Oy:n liikevaihdosta oli noin 50 prosenttia, kun se yrityksen alkuaikoina on ollut huomattavasti suurempi. Tarkkaa seuranta liikevaihdon jakautumisesta kohdeyrityksessä on alettu pitämään vuodesta 2013 alkaen. Yrityksen muu osa liikevaihdosta tulee sähköurakoinnista, jolla tarkoitetaan urakkakilpailun kautta saatuja työkohteita. Kuviosta 1 voidaan havaita liikevaihdon muodostuminen kohdeyrityksessä.



Kuvio 1. Liikevaihdon muodostuminen kohdeyrityksessä

Vuoden 2014 jälkeen on tapahtunut oleellinen muutos liikevaihdon muodostumisessa. Palvelutyypisen sähköasennuksen ja sähköurakoinnin liikevaihdon eron kaventuminen johtuu osittain sähköurakointiosuuden kasvusta, mutta myös palvelutyypisten sähköasennusten tilausten vähenemisestä. Sähkötapio Oy:n johto haluaa pitää kiinni yrityksen perustamisvaiheen ajatuksesta, jossa palvelutyypisten sähköasennusten osuus yrityksen toiminnasta on suurempi kuin urakoinnin osuus. Käytännön kokemus on osoittanut, että urakointiosuuden kasvaessa liian suureksi suhteessa palvelutyypiseen sähköasennustyöhön, sähköurakointi alkaa ”syömään” palvelutyypisen sähköasennusosaamisen resursseja. Tämän seurauksena palvelun laatu heikentyy ja töiden toteutusaika viivästyy. Tutkimuksen kohteena on kohdeyrityksen nykyinen liiketoimintamalli. Yrityksen perustamisvaiheesta lähtien olemme siis tarjonneet päätuotteena asiakkaillemme palvelevaa sähköasennusosaamista. Emme ole kuitenkaan missään vaiheessa ottaneet asiakkaita mukaan itse palvelun kehittämiseen, minkä seurauksena syntyi ajatus tämän tutkimuksen tekemiseen.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tehtävä

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen liiketoimintamallia asiakaslähtöiseen suuntaan. Liiketoiminnasta tulee palveluliiketoimintaa, kun asiakas osallistetaan palvelun kehittämiseen. Palveluliiketoiminnan merkitys korostuu jatkuvasti yritysmaailmassa, jossa haetaan uusia ideoita kilpailuedun saavutta-

miseksi. Tutkimuksen kohteena on kohdeyrityksen tämän hetkinen liiketoimintamalli.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ja kuvata kohdeyrityksen liiketoimintamallin nykytilanne ja tuottaa kehitysehdotuksia liiketoimintamallin parantamiseksi palveluliiketoimintamalliksi.

Tutkimuksen tehtävänä on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Pääkysymys: Miten kohdeyrityksen tulisi kehittää nykyistä liiketoimintamallia palveluliiketoimintamalliksi, kun asiakassegmenttinä ovat isännöitsijät?

Alakysymys 1.: Mitä asiakkaiden mielestä on tärkeää kehittää, jotta asiakaslähtöinen palvelu voidaan saavuttaa?

Alakysymys 2.: Mitä kehittämistoimia täytyy tehdä, jotta yrityksessä voidaan puhua palveluliiketoimintamallista?

### 1.3 Tutkimusraportin rakenne ja eteneminen

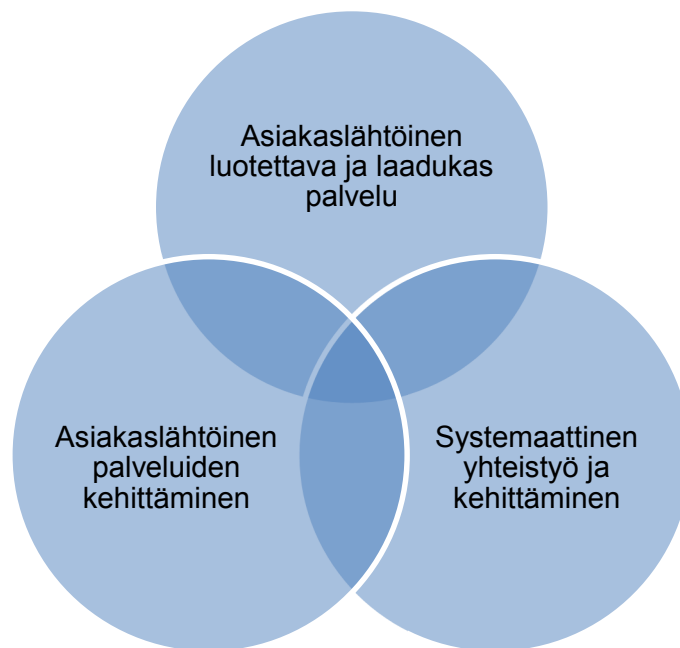
Tässä tutkimuksessa selvitetään palveluliiketoimintamallin kehittämistä sähköalalla viidessä eri luvussa. Ensimmäisessä luvussa läpikäydään tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusalueen tausta. Lisäksi luvussa kerrotaan 3T-mallin mukaisesti tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tehtävä. Lukijalle muodostuu käsitys tutkittavasta aiheesta ja keskeisimmistä käsitteistä. Toisessa luvussa syvennyttään tutkimuksen tietoperustaan. Toinen pääluke rakentuu palveluliiketoimintamallin kehittämisestä sähköalalla. Palveluliiketoimintamallin tietoperustan alaluvut etenevät visiosta strategiaan ja strategiasta liiketoimintamalliin sekä palveluliiketoimintaan sähköalalla. Liiketoimintamallin yhteydessä kerrotaan tutkimuksessa toimintaympäristön kuvaamiseen käytetyn työkalun Business Model Canvasin teoriasta. Palveluliiketoimintaan liittyy oleellisesti esimiestyö ja johtaminen, joihin myös tietoperustassa syvennyttään. Tietoperustan tavoitteena on tuottaa lukijalle käsitys palveluliiketoiminnan mahdollisuuksista. Toisen pääluvun lopuksi kuvataan tutkimuksen toimintaympäristö.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää, aineiston keruumenetelmää ja aineiston analysointimenetelmää. Tutkimus on tehty laadullisena tapaustutkimuksena ja aineiston keruu on suoritettu teema-



haastatteluiden avulla. Luvussa syvennyttään tapaustutkimuksen perusteisiin ja kerrotaan, miten aineiston keruu ja aineiston analysointi on tässä tutkimuksessa suoritettu. Haastattelun teemat ja kysymykset ovat muodostuneet luvun 2 tietoperustaan pohjautuen.

Neljännessä luvussa keskitytään tutkimustuloksiin. Business Model Canvas -työkalun avulla kuvataan kohdeyrityksen nykyinen liiketoimintamalli. Vastaavasti teemahaastatteluilla kerätyn aineiston perusteella haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelun tulokset käsitellään teemoittain. Tulosteemat (kuvio 2) muodostuivat aineiston analysoinnin avulla.

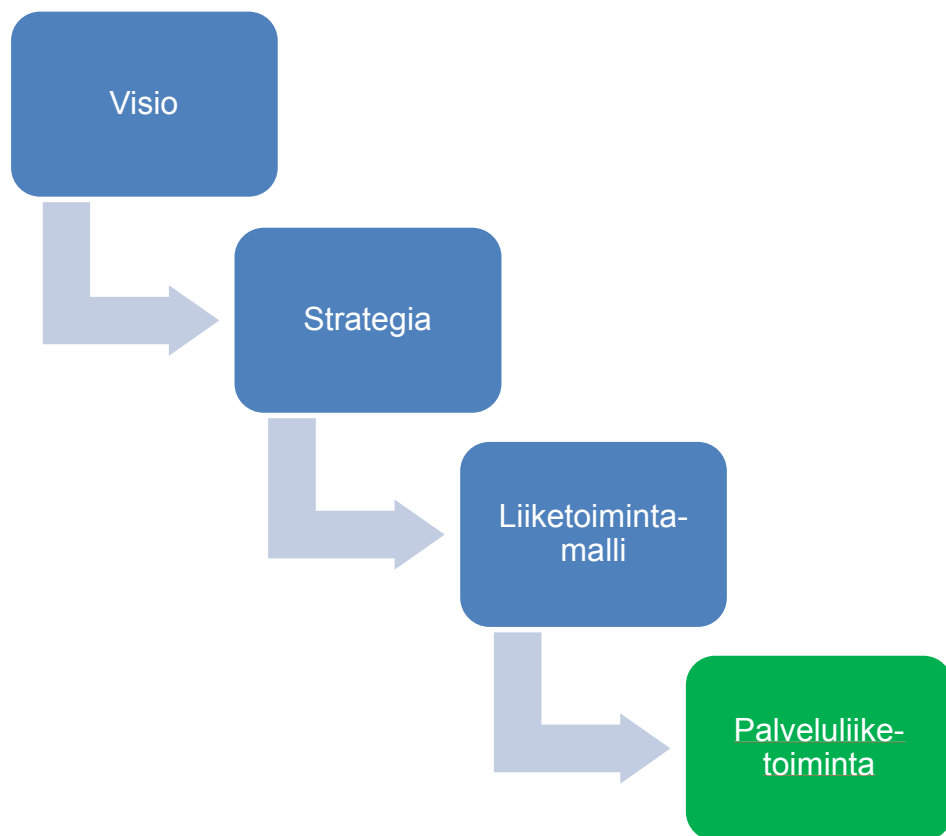


Kuvio 2. Tutkimustulosten muodostamat teemat

Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa pohditaan tuloksien suhdetta tietoperustaan ja kohdeyrityksen tämän hetkiseen liiketoimintamalliin. Lisäksi kerrotaan kehittämis ehdotuksista palveluliiketoimintamallin kehittämiseksi. Lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä sekä arvioidaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 PALVELULIIKETOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN SÄHKÖALALLA

Liiketoiminnalla tarkoitetaan ammattimaista ja organisoitua tuotteiden sekä palveluiden vaihdantaa, jonka tarkoituksena on ansaita rahaa. Hyvä ja tehokas johtaminen on edellytys menestyvälle liiketoiminnalle. Hyvä ja tehokas johtaminen taas vaatii suunnitelmallisuutta ja tulevaisuuden ennakoimista sekä jo tehdyn työn jatkuvaa arvioimista. Tulevaisuuteen kohdistuvat suunnitelmat tukevat yritystä päätöksenteossa. Liiketoimintaan sisältyvät eri yrityksen sisäiset toiminnot, kuten johtaminen, tutkimus, tuotekehitys, palvelutarjonta, talous ja markkinointi. Yhden osa-alueen erinomainen suoritus ei takaa välttämättä menestyvää liiketoimintaa, vaan kokonaisuus ratkaisee. Eri toimintojen on tärkeää toimia hyvin suhteessa toisiinsa. (Koski ja Virtanen 2005, 8.)



Kuvio 3. Palveluliiketoiminnan tietoperusta

## 2.1 Liiketoiminnan visio & strategia

Liiketoiminnassa visiolla tarkoitetaan yrityksen määrittämää päämäärää eli tavoitetilaa, jossa yrityksen halutaan olevan esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Visio on unelma siitä, missä yritys halutaan nähdä tulevaisuudessa, mutta se ei kerro, miten sinne päästään. (Koski & Virtanen 2005, 26.) Kuten Camilla Reinboth toteaa, yrityksen on tärkeää ymmärtää, että visio voi myös jäädä unelmaksi, jos sen tavoittamiseksi ei luoda tarkempaa suunnitelmaa. Visio täytyy konkretisoida. (Reinboth 2008, 65.) Vision on oltava myös realistinen ja saavutettavissa oleva, jolloin se ohjaa strategian suunnittelua ja prosessointia (Koski & Virtanen 2005, 26). Vision määrittämisen jälkeen sen realistisuutta on hyvä testata ja koetella ennen kuin se julkaistaan koko henkilökunnalle ja asiakassidosryhmille. Hyvin laadittu visio jalkautetaan koko henkilökunnan tietoon, jolloin se selkeyttää ja motivoi henkilökunnan päivittäistä työskentelyä. (Reinboth 2008, 65.)

Liiketoiminnan yhteydessä puhutaan aina strategiasta. Alun perin käsite tulee sodankäynnistä, mutta myöhemmin sitä on alettu käyttämään liiketoiminnan yhteydessä. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 207.) Strategia rantautui yritysjohton ajatteluun 1960-luvulla, mutta on sen jälkeen ollut jatkuvasti mukana niin oppilaitosten, konsulttien kuin yritysten arjessa (Näsi & Aunola 2005, 11). Ala-Mutkan ja Talvelan mukaan käsitettä strategia on käytetty jo niin monissa yhteyksissä, että sen merkitys on jossain määrin harhaanjohtavan moniselitteinen (Ala-Mutka & Talvela 2005, 207). Strategiat tulevat kuitenkin tulevaisuudessa näkymään ja kuulumaan kaikkialla eri asiayhteydestä riippumatta. Työelämän uusi sukupolvi tulee olemaan osana strategiatyöskentelyä. (Wahlgrèn & Kitunen 2012, 99.)

Strategialla tarkoitetaan pitkän tähtäimen suunnitelmaa, joka ohjaa organisaation toimintaa ja jonka avulla se pyrkii saavuttamaan tavoitellun päämäärän (Viitala 2013, 48). Strategiaa voidaankin yksinkertaisesti kuvata kehityspoluksi, jota kulkemalla yritykseen laadittu visio voidaan saavuttaa. Strategia myös viestii, millaisena organisaation tulevaisuus nähdään. (Viitala 2013, 48–50.) Strategia voi muodostua kuudella eri tavalla. Strategia voi muodostua ”vahingossa” suunnittelemattoman toiminnan seurauksena. Se voi olla myös suunniteltu tai aiottu. Se voi muodostua myös edellisiä strategioita toteuttamalla. Strategia voi syntyä

aivan muusta kuin suunnitelluista tavoitteista tai ulkoa tulevista pakotteista, jolloin organisaation sisäiseen toiminnanvapauteen ei ole niin paljon mahdollisuutta.

Strategia voi muodostua myös enakkoon arvaamattoman ilmiön myötä, jossa organisaatiolle avautuu mahdollisuus hyödyntää jotain oman toiminnan kannalta merkittävää menetelmää. (Johnson & Scholes, 2008, 61–63.) Strategian muotoutumistavasta riippumatta, sillä pitää olla looginen rakenne ja yrityksen henkilöstö yhdessä päättää, mitä strategia tarkoittaa heidän liiketoiminnassaan (Ala-Mutka & Talvela 2005, 207). Ala-Mutka ja Talvela toteavat yritysten huonon menestyksen johtuvan yleensä ennemmin huonosta strategian jalkauttamisesta kuin huonosta tai väärin suunnitellusta strategiasta (Ala-Mutka & Talvela 2005, 207). Nykyaikaisten johtajien ja esimiesten pitää osata mukautua johtamaan tilanteen vaatimalla tavalla. Johtamalla osallistavammalla ja ihmiskeskeisemmällä tavalla alaisten kanssa voidaan käydä vuoropuhelua jo strategian muodostamisvaiheessa. Tällä tavoin henkilöstön motivoiminen on strategian julkaisuvaiheessa helpompaa. Lopulta strategian jalkauttaminen vaatii systemaattista johtamista porras portaalta alaspäin. (Järvinen 2018.) Strategian käytäntöön vieminen nouseekin olennaiseksi osaksi liiketoimintaa (Ala-Mutka & Talvela 2005, 207–208).

Saarelaisen mukaan strategian toteuttamiseen tarvitaan tarkempaa suunnitelmua. Itse strategiatyöhön liittyy paljon erilaisia menetelmiä, mutta tärkeintä on organisaation avoin vuoropuhelu strategiatyöskentelyyn liittyen ja henkilöstön osallistava johtaminen. (Saarelainen 2013, 15–16.) Strategian merkityksellä ja strategian jalkauttamisella on isoja eroja yritys- ja organisaatiokohtaisesti. On hyvä huomata, että strategian toteuttaminen edellyttää, että koko organisaatio toimii strategian mukaisesti. Strategian tulee olla jatkuva ja osallistava prosessi. Yritys saavuttaa menestystä, kun strategiasta tulee osa jokaisen työntekijän jokapäiväistä työtä. (Kaplan & Norton 2000, 3.)

Uudella yrityksellä strategian muodostaminen voi olla haastavaa tuoreen liiketoimintamallin hakiessa vasta paikkaansa. Pidempään markkinoilla vaikuttaneella yrityksellä siitä on voinut muodostua jo elinehto. Pienillä yrityksillä strategian jalkauttaminen voi onnistua yhdellä palaverituokiolla, kun isommissa organisaatioissa täytyy luoda suunnitelma strategian viestimiseksi henkilöstölle. Li-

säksi suunnitelman toteuttaminen vaatii systemaattista johtamista, jotta tieto tavoittaa jokaisen yrityksen työntekijän. Henkilöstö on hyvä ottaa mukaan jo strategian luonnosteluvaiheessa, jolloin työviihtyvyys ja motivaatio lisääntyvät sekä strategisen johtamisen tehokkuus kasvaa. (Huotari 2009, 181–183.)

## 2.2 Liiketoimintamalli ja Business Model Canvas

Strategian toteuttamiseen liittyvää tarkempaa suunnitelmaa voidaan kuvata liiketoimintamallin avulla. Ainoastaan tulosten viestiminen henkilökunnalle ei riitä. (Saarelainen 2013, 15–16.) Tärkeintä on saada visio ja strategia toiminnallisiksi (Näsi & Aunola 2005, 48). Henri Rintala on tutkinut opinnäytetyössään (2019) liiketoimintamallin määritelmää ja toteaa, ettei kukaan pysty yksiselitteisesti sanomaan, mikä on liiketoimintamalli (Rintala 2019, 4). Saarelainen kuitenkin tiivistää asian hyvin; liiketoimintamalli on visuaalinen tuotos, joka kuvaa liiketoiminnan tärkeimmät elementit. Saarelainen toteaa, että liiketoimintamalli muuntaa strategian roolitettaviksi tehtäviksi. Kaikki alkaa asiakasymmärryksestä, jonka avulla yritys luo uutta kyvykkyyttä ratkaistakseen asiakkaan ongelman. Synnyty lisää arvoa, joka muuttuu rahaksi parhaimmillaan tavalla, jota kilpailija ei ymmärrä. Liiketoimintamalli rakentaa sillan strategian ja operatiivisen toiminnan välille. (Saarelainen 2013, 22.)

Tässä tutkimuksessa liiketoimintamallin kuvaamiseen on käytetty työkaluna Business Model Canvasia (BMC). Liiketoimintamallin konkreettinen visuaalinen kuvaaminen yhteen näkymään on auttanut useita yritysjohtajia menestymään. Osterwalderin ja Pigneurin kuvaavia liiketoimintamallin keskeisiä elementtejä täytyy tarkastella kokonaisuutena, koska muokkaamalla yhtä elementtiä vaikutukset kohdistuvat myös toisiin. Muokkauksen vaikutukset heijastuvat näin ollen koko organisaation toimintaan. Toisin sanoen muutosten täytyy aina johtaa liiketoimintamallin kokonaisvaltaiseen toimivuuden tarkasteluun. (Saarelainen 2013, 15–16.) Liiketoimintamalli toimii tärkeänä työkaluna uutta liiketoimintaa käynnistettäessä tai vanhaa liiketoimintaa arvioitaessa. Hyvä liiketoimintamalli on kilpailijan vaikea kopioida. Se luo uutta arvoa niin yrityskumppaneille kuin yritykselle itselleen. Ennen kaikkea hyvä liiketoimintamalli vastaa asiakkaan tarpeeseen. (Rintala 2019, 7–8.)

Saarelaisen mukaan liiketoimintamallin asiasisältö vaihtelee toimialasta ja yrityksestä riippuen. Toimialasta riippumatta tärkeimpiä elementtejä ovat asiakkuusstrategian osatekijät. Nämä osatekijät koostuvat; kenelle tehdään, mitä tehdään ja miten tehdään. Asiakaslupaus on myös yksi liiketoimintamallin keskeisimpiä elementtejä. Asiakaslupaus määrittää liiketoiminnan suunnan, niin omalle organisaatiolle kuin asiakkaille. Strategiset päämäärät, ansaintamallit ja kustannusrakenne luovat organisaatiolle keskeiset raamit toiminnalle. (Saarelainen 2013, 16–17.) Sjöholm toteaaakin, että ne yritykset menestyvät tulevaisuudessa, jotka näkevät liiketoimintamallin tärkeänä jatkuvan kehittämisen työkaluna. Liiketoimintamallia toteutettaessa yrityksen rakenteella, organisaatiolla ja toimintatavoilla on suuri merkitys. On tärkeää, että koko yritys on tietoinen liiketoimintamallistaan ja toteuttaa sitä yrityksen arvopohjan mukaisesti. Näin yritys luo uutta arvoa asiakkailleen ja syntyy kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. (Sjöholm 2010, 24.)

Business Model Canvas (BMC) on yrityksen strateginen työkalu, jolla voidaan visuaalisesti kuvata ja haastaa nykyistä liiketoimintamallia, mutta myös suunnitella ja innovoida uusia liikeideoita ja liiketoimintamalleja (Osterwalder & Pigneur 2010, 15–17; Osterwalder 2015). Tässä tutkimuksessa BMC:tä on käytetty kohdeyrityksen nykyisen liiketoimintamallin kuvaamiseen. BMC koostuu yhdeksästä eri osiosta. Osterwalder ja Pigneur kuvaavat näitä osioita eräänlaisiksi rakennusosiksi ”building blox”, jotka nivoutuvat yhteen palapelin tavoin. BMC voidaan kuvata yhteen ”kankaaseen” kuvion 4 mukaisesti. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15–17; Osterwalder 2015.)



Kuvio 4. Business Model Canvas (mukaillen Osterwalder & Pigneur 2010, 41)

Business Model Canvasin avulla voidaan havaita, että yhden osion muokkaaminen vaikuttaa myös toisiin osa-alueisiin ja täten koko liiketoimintamalliin. BMC- työkalun käyttö auttaa yrityksiä hahmottamaan liiketoimintamallin kokonaiskuvan, eli mitä pitäisi synnyttää, vaalia ja kehittää, pärjätäkseen kovassa kilpailussa. Parhaimmillaan BMC avaa nopean ja helposti muokattavissa olevan tavan innovoida yrityksen strategian mukaista liiketoimintaa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15–17; Osterwalder 2015.)

Business Model Canvasin keskiosan arvolupaukseen (value propositions) kiteytyy koko työkalun ydin. Yrityksen suunnitellessa uutta tai arvioidessa olemassa olevaa liiketoimintaa on arvolupausta mietittävä hyvin tarkkaan. Arvolupauksen puuttuessa on hyvin vaikea perustella asiakkaalle yrityksen yliveraisuutta kilpailijoihin nähden. BMC:n oikea puoli keskittyy asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin (customer relationships), kuten mikä on se asiakasryhmä (customer segments) ja mitkä ovat ne markkinat, johon arvolupaus kohdistuu. Lisäksi oikea puoli kankaassa käy läpi yrityksen kanavat (channels) ja tulovirrat (revenue streams). Kankaan vasemmalle puolelle sijoittuvien osa-alueiden tarkoituksena on määrittellä avainresurssit (key resources), avaintoiminnot (key activities) ja avainkumppanit (key partners) joiden avulla arvolupaus on saavutettavissa. Kustan-

nusrakenteiden (cost structure) avulla arvioidaan näihin tavoitteisiin vaadittavat kustannukset. (Morris 2019d.)

### 2.2.1 Asiakassegmentit, arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet ja tulovirrat

Asiakkaat muodostavat liiketoimintamallin ytimen, koska asiakas ostaa tuotteen tai palvelun ja maksaa siitä. Yrityksen olemassaolo ja menestyminen riippuvat asiakkaista. (Selin & Selin 2013, 15.) Business Model Canvas- työkalun käyttö aloitetaan aina määrittelemällä ensin yritykselle asiakassegmentit (Customer Segments). Asiakassegmentit jakavat asiakkaat ryhmiin. Asiakasryhmittely on tärkeää, koska jokaisella asiakasryhmällä on erilaiset tarpeet, niin palvelun kuin myyntikanavienkin suhteen. (Morris 2019c.) Liiketoimintamallissa yrityksen täytyy ratkaista, mille kohderyhmälle palvelua ja tuotetta tarjotaan sekä mitkä ryhmät jätetään ulkopuolelle (Osterwalder & Pigneur 2010, 20; Osterwalder 2015). On tärkeää ymmärtää, että liiketoimintamalleja täytyy olla yhtä monta kuin on asiakassegmenttejäkin. Tärkeintä on, että yritys itse segmentoi omat asiakkaansa. Asiakassegmentti pitää sillään kysymyksen; keitä ovat ne asiakkaat, joita sinun liiketoimintasi palvelee? (Selin & Selin 2013, 17-18.)

Asiakassegmentoinnin lisäksi organisaatiossa on tärkeää selkeyttää käsite asiakas ja se, mitä se tarkoittaa omassa liiketoiminnassa. Selinit kertovat esimerkin yrityksestä, joka määritteli asiakkaakseen jälleenmyyjän ja jälleenmyyjän asiakkaan loppukäyttäjäksi. Tämä selkeytti organisaation ajattelua. Usein henkilöstön keskuudessa kuullaan puhuttavan yritysasiakkaista, vaikka todellisuudessa itse yritys ei osta, vaan ihmiset yrityksessä ostavat. (Selin & Selin 2013, 17–18.) Ihmisten erilaisuudesta johtuen asiakaskontakteissa henkilöstön vuorovaikutustaidot korostuvat. Vaikka puhekieli olisikin sama, niin tuotteen tai palvelun myyjä voi ymmärtää asian toisin kuin ostaja. (Selin & Selin 2013, 124.)

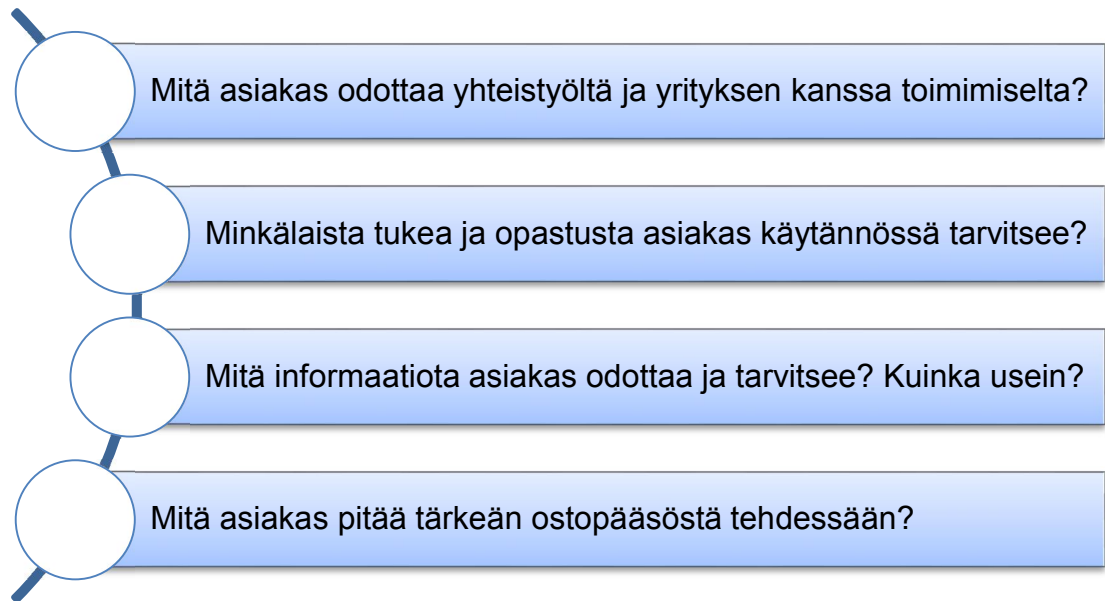
Arvolupauksen avulla perustellaan asiakkaalle, miksi tuote tai palvelu kannattaa ostaa juuri omalta yritykseltä. Arvolupaus pyrkii vastaamaan kysymykseen, mikä tekee tuotteesta tai palvelusta paremman kuin kilpailijalla. On kerrottava selkeästi, miten asiakas hyötyy ostamalla palvelun teiltä. Toisin sanoen, arvolupauksen avulla erottaudutaan muista kilpailevista yrityksistä. Tuotetta tai palvelua katsotaan aina asiakkaan näkökulmasta ja samalla mietitään, millaista lisäarvoa asiakkaalle pystytään tuottamaan. Mikäli yrityksestä ei löydy arvolupaus-



ta, voi olla hyvin vaikea perustella asiakkaalle, minkä takia palvelu kannattaa ostaa tältä yritykseltä eikä kilpailevalta yritykseltä. Hyvän arvolupauksen laatiminen ei ole helppoa, eikä se synny hetkessä. Arvolupauksen laatiminen vaatii oman aikansa ja myös asioiden yksinkertaistamista. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22; Osterwalder 2015.)

Menestyneet yritykset ovat ymmärtäneet, että asiakkaille kannattaa miettiä uusia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen. Olemalla jatkuvasti askeleen edellä kilpailijoita, voidaan palvelu tai tuote kanavoida myös rahaksi. Ennakoiminen vaatii yrityksessä innovatiivista toimintakulttuuria, systemaattista johtamista ja selkeitä toimintaprosesseja, jotta uudet tuotteet tai palvelu mahdollisuudet voidaan muuttaa tarjonnaksi. (Selin & Selin 2013, 175.)

Lisäarvoa voidaan myös luoda asiakkaan kanssa yhteistyössä. Kyseistä lähestymistapaa voidaan kutsua asiakasläheisyydeksi. Helanderin ym. mukaan tällä tavoin analysoidaan asiakkaalle luodun arvon lisäksi asiakassuhteesta saatua arvoa. Näin toimimalla ei asiakastyytyväisyyttä rakenneta hinnalla millä hyvänsä, vaan myös palveluyrityksen näkökulmasta kannattavalla tavalla. Liiallinen asiakastyytyväisyyden tavoittelu voi johtaa kannattamattomaan asiakassuhteeseen. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen, 2013, 31.) Asiakasläheisestä arvolupausta selvittääkseen, yrityksen on hyvä kysyä asiakkaaltaan seuraavat kysymykset:



Kuvio 5. Asiakasläheinen arv lupaus (mukaillen Selin & Selin 2013, 29–31)

Koska asiakas toimii aina arvojensa ja yrityksen edustamien arvojen pohjalta, kertoo hänen tapansa toimia hyvin paljon eri asioiden tärkeydestä. Osterwalderin mukaan asiakassegmenttejä voi olla useampia, mutta jokaiselle asiakassegmentille täytyy olla omanlainen arv lupaus. (Osterwalder 2015.)

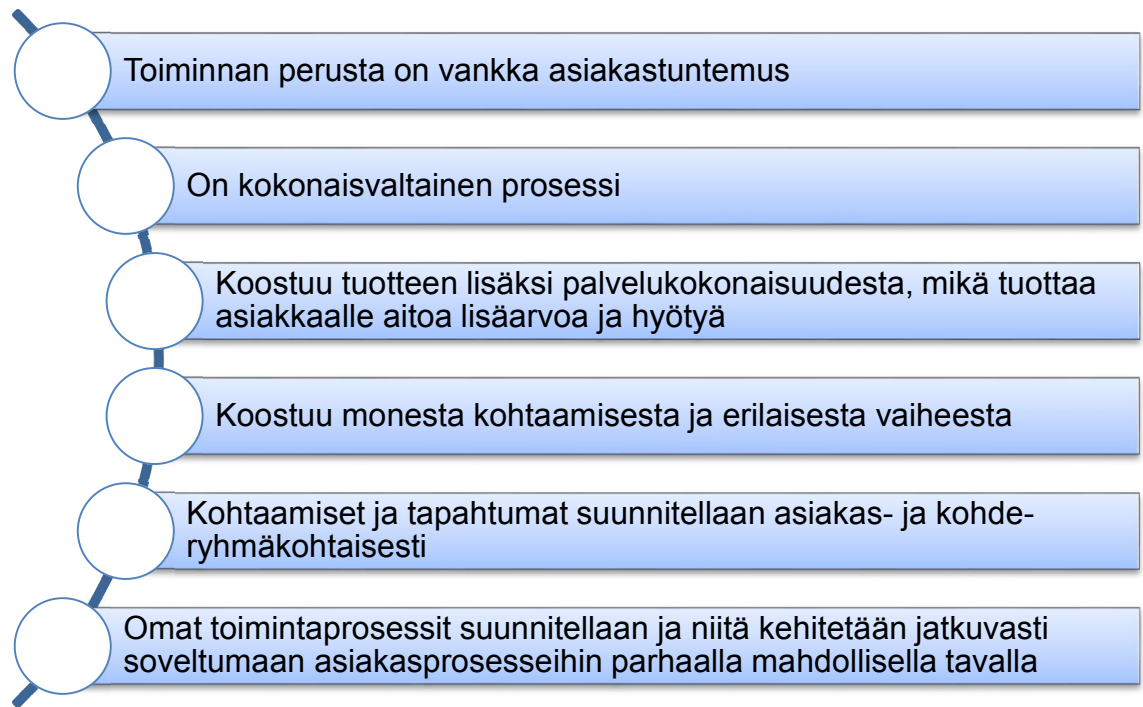
Arv lupauksen informoimiseksi asiakkaille on tiedostettava yrityksen kanavat (channels) asiakassegmenteittäin. Kanavilla tarkoitetaan viestintä-, jakelu-, ja myyntikanavia. On hyvä tiedostaa millä tavoin asiakkaat tavoitetaan ja miten heille viestitään uusista palveluista. Kanava voi olla digitaalinen tai fyysinen. Tärkeintä on ymmärtää, että jokainen asiakassegmentti voi vaatia erilaisen palvelukanavan. Osterwalder ja Pigneur kirjoittavat sekä Osterwalder luennoi asiakkuuden kosketuspisteistä, joilla on todella merkittävä rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26: Osterwalder 2015.)

Olemassa olevia kanavia ovat suorat ja epäsuorat sekä omat ja kumppanien kanavat. Yritys voi tavoitella asiakkaitaan niin kumppanien kuin omien kanavien kautta. Yrityksen omat verkkosivut ovat esimerkki suorista palvelukanavista. Epäsuora kanava voi olla esimerkiksi yrityksen omistama vähittäismyymälä. Kumppanien kanavat luokitellaan aina epäsuoriksi ja tällaisia ovat esimerkiksi tukkuliikkeet tai yrityskumppanien verkkosivut. (Morris 2019a.) Tärkeintä on ymmärtää, mitä vaihtoehtoja eri kanavat tarjoavat. Kaikkea ei tarvitse tehdä itse.

Kun eri kanavat saadaan tasapainoon keskenään niin viestinnän, markkinoinnin kuin jakelun suhteen, saavutetaan asiakkaalle ylivertaisia asiakaskokemuksia, jotka muuttuvat rahaksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26–27.)

Asiakassuhteet (customer relationships) osiossa pohditaan, miten luodaan asiakassuhteet, jotka ovat taloudellisesti kannattavia yritykselle, mutta samaan aikaan houkuttelevia asiakkaille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28.) Tärkeää on saavuttaa pitkäkestoinen yhteistyö ensimmäisestä kontaktista alkaen ja saada asiakas asioimaan aina vaan uudelleen. (Selin & Selin 2013, 20.) Asiakassuhteet vaikuttavat oleellisesti liiketoimintamallin muihin osioihin. Esimerkiksi asiakkaiden määrä ei voi olla suuri, jos asiakassuhde perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin. Samoin kuin arvolupauksessakin, on yrityksessä tiedettävä, millainen asiakassuhde halutaan luoda kullekin asiakassegmentille. (Osterwalder 2015.) Kuten Vornanen viittaa opinnäytetyössään (2016) Barnesin artikkeliin, on yrityksissä tärkeää ymmärtää, että asiakassuhteista pitää huolehtia. Asiakassuhde muodostuu vasta, kun asiakas kokee olevansa erityisessä suhteessa yritykseen. Pelkästään usein ostaminen ja asioiminen eivät välttämättä takaa lujaa asiakassuhdetta, vaikka kanta-asiakkuus syntyisikin. Luja asiakassuhde syntyy, kun laadukas palvelu välittyy asiakkaan tunteisiin. Laadukas palvelu takaa tyytyväiset asiakkaat. (Vornanen 2016, 38.)

Asiakaslähtöiseen ajatteluun liittyy lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Tällöin siirrytään perinteisestä tuoteorientoituneesta lähestymistavasta tarkastelemaan asioita asiakkaan ja asiakassuhteen näkökulmasta. Pohditaan siis, minkälaista lisäarvoa yrityksen tuote- tai palvelukokonaisuus asiakkaalle tuottaa. Uuden näkökulman ottaminen synnyttää täysin uudenlaisia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen. Yleisen ajattelumallin mukaan tuote ja palvelu mielletään kahdeksi eri asiaksi. Palvelu nähdään abstraktina asiana, kun taas tuote on fyysinen. Asiakaslähtöisesti ajattelemalla ei ole väliä, onko kyseessä aineeton palvelu vai fyysinen tuote, on vaan erilaisia asiakkuuksia. Oleellista on lisäarvo, jota asiakkaalle tuotteen tai palvelun avulla tuotetaan. (Selin & Selin 2013, 29–30.)



Kuvio 6. Asiakslähtöinen ajattelu (mukaillen Selin & Selin 2013, 30)

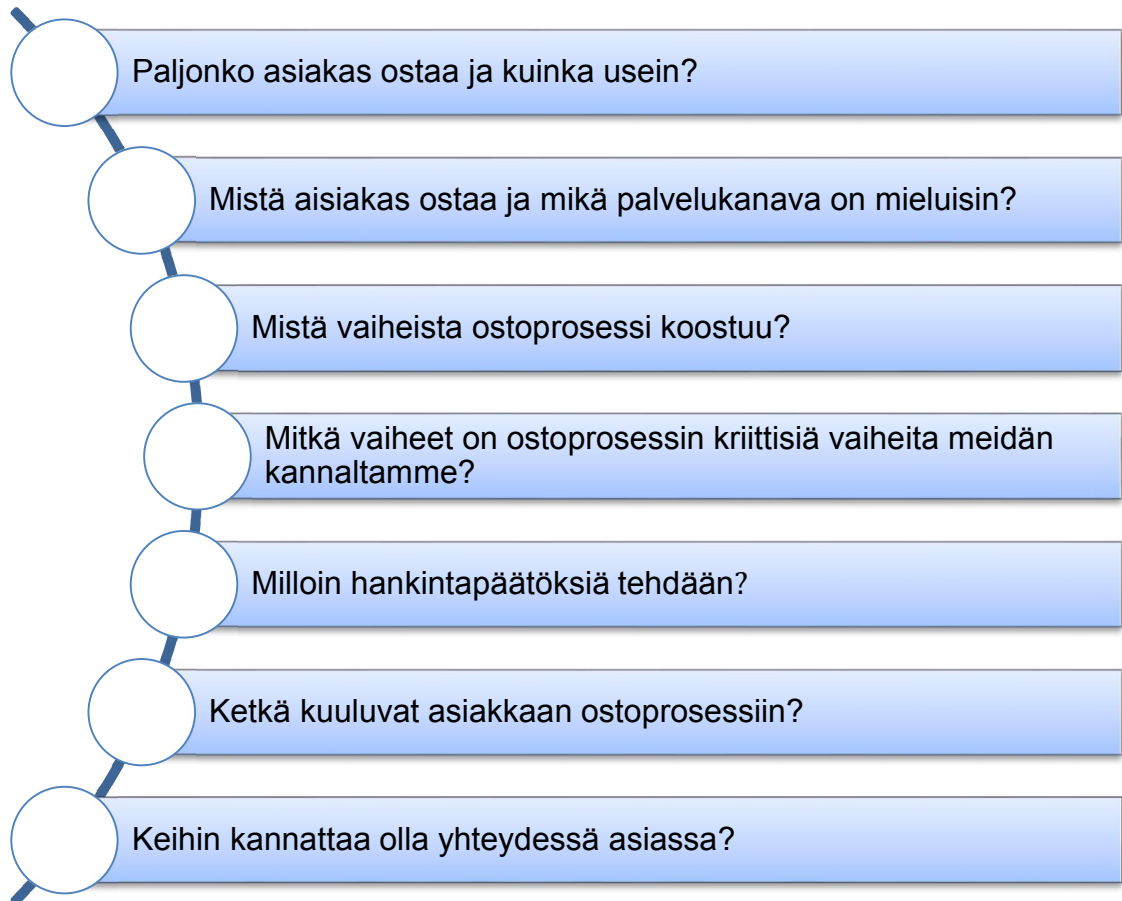
Asiakassuhteitakin voidaan johtaa. Oleellista on suhtautua asiakkuuteen prosessina ja tunnistaa asiakkaan arvontuotannon muodostuminen. Asiakkaalle muodostuu mielikuva palvelusta koko asiakassuhteen ajan. Koska mielikuva koostuu erilaisista kohtaamisista ja palvelujen eri vaiheista, on yrityksen tärkeää kiinnittää huomiota toiminnan kokonaisuuteen, kehitykseen ja jatkuvuuteen. Pelkkä asiakkaan lähellä oleminen ei riitä, vaan ”yhdessä eläminen” kantaa hedelmää. (Selin & Selin 2013, 31.)

Palvelu vaati käytännössä aina asiakaskohtaisen räätälöinnin. Kilpailun kiristytessä asiakkaan ymmärrys palvelutarjonnasta lisääntyy ja myös vaatimustaso kasvaa. Tämän myötä asiakkaat odottavat entistä tarkempaa yksilöllistä asiakaskaiden tarpeiden tunnistamista ja huomioonottamista. Tähän päästäkseen ovat asiakkaat tunnettava entistä paremmin ja se edellyttää asiakkaiden mukaan ottamista palveluprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Helander ym. kirjoittavat asiakslähtöisyyden lisäksi asiaksläheisyyden ymmärtämisestä. Systemaattista toimintakulttuuria asiakastarpeiden tunnistamiseen ja näiden tarpeiden täyttämiseen voidaan kutsua asiaksläheisyydeksi (an customer orientation). (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen, 2013, 29–30.) Asiaksläheisyyden toteuttaminen yrityksessä vaatii usein ajattelutavan muutosta koko henkilö-

kunnassa. Perinteisesti on ajateltu tuotettavan asiakkaalle tuotetta tai palvelua. Sen sijaan asiakasläheisyydessä ajatellaan tuotettavan jotain yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen, 2013, 29.)

Tulovirrat-osiossa (revenue streams) määritellään yrityksen arvolupaukseen liittyvien tuotteiden tai palveluiden hinnoittelusta. Esimerkiksi myyntitulot, käyttöveloitukset, käyttöönottoveloitukset, lisenssot, vuokrat ja mainostulot kuuluvat määriteltäviin kassavirtoihin. Yrityksen on tiedostettava, mitä asiakkaat ovat valmiita tuotteista tai palveluista maksamaan. Tuotteesta tai palvelusta riippuen maksu voi tapahtua kertahankintana tai säännöllisin väliajoin tapahtuvana käyttömaksuna. (Osterwalder 2015; Morris 2019d.)

On tärkeää oppia ymmärtämään asiakkaan ostokäyttäytymistä ja sitä, mitä se tarkoittaa arjen toiminnassa. Voidaan puhua asiakkaan ostokriteereistä. Asiakkaan ostokriteerit voivat olla asiakassegmenttikohtaisia. Selin toteavat, että ostokriteerit voivat vaikuttaa yrityksen omiin sisäisiin toimintoihin. Yrityksen on hyvä toimia asiakkaan ostokriteereiden mukaisesti. Jos näin ei ole, on yrityksen sisäisiä prosesseja muokattava asiakkaiden toiveiden mukaiseksi. Ymmärtämällä paremmin asiakkaan tarpeet, sitä paremmalla palvelulla yritys pystyy vastaamaan kysyntään. (Selin & Selin 2013, 124–125.)



Kuvio 7. Kysymyksiä ostoprosessin selvittämiseksi (mukaillen Selin & Selin 2013, 128)

Ostoprosessin ymmärrettyään yrityksen täytyy sovittaa oma myyntiprosessi vastaamaan sitä. Tällöin asiakkaan on helpompi ostaa, ja myynti ei pelkästään tee myyntiä, vaan se auttaa myös asiakasta löytämään ratkaisun hänen ongelmaansa. Asiakkaan ostoprosessin selvittämiseksi on hyvä kysyä heiltä kuvion 7 mukaisia kysymyksiä. (Selin & Selin 2013, 128.)

### 2.2.2 Avainresurssit, avaintoiminnot, yhteistyökumppanit ja kustannusrakenne

Avainresursseilla (key resources) tarkoitetaan resursseja, jotka välttämättä tarvitaan arvolupauksen tuottamiseen. Avainresurssien avulla ylläpidetään asiakassuhdetta ja saavutetaan markkinaosuus. Arvolupaus konkretisoituu aina palveluna tai tuotteena. Se ei ole pelkästään abstrakti käsite. Arvolupauksen tuottamiseen voidaan tarvita esimerkiksi materiaaleja, tuotantolaitoksia, koulutusta, palvelimia, tekijänoikeuksia yms. Yrityksen ”brändi” on yksi merkittävä avainresurssi, jonka avulla voidaan erottautua kilpailijoista. Resurssit voidaan luokitella fyysisiin, taloudellisiin, henkisiin ja inhimillisiin resursseihin. Henkisiä

resursseja ovat esimerkiksi patentit, tekijänoikeudet, kumppanuudet tuotemerkit ja asiakastietokannat. Edellä mainitut resurssit ovat haastavia luoda, mutta valmiina ne tarjoavat uutta arvoa asiakkaille. Myös henkilöresurssit kuuluvat avainresursseihin ja niiden merkitys kasvaa toimialoilla, joissa palvelu tai tuote kulminoituu henkilökunnan osaamiseen. Avainresursseilla on suuri merkitys toimivan liiketoimintamallin kannalta. Yrityksissä on tärkeää arvioida resurssirakennetta ja sen toimivuutta suhteessa liiketoiminta- ja arvorakenteiden kanssa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34–35; Osterwalder 2015.)

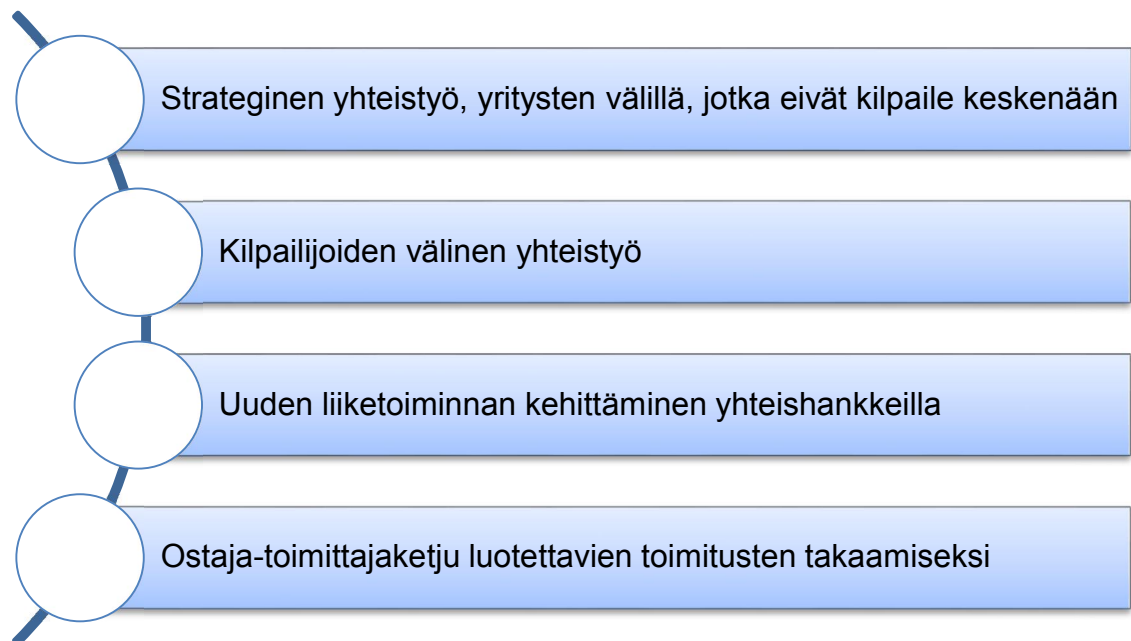
Avaintoiminnot (key activities) osioon tultaessa yrityksellä on tiedossa jo asiakassegmentille kohdistuva arvolupaus ja tarvittavat resurssit niiden saavuttamiseen. Avainresurssien määrittelyn jälkeen mietitään, mitä avaintoimintoja yrityksessä on tehtävä arvolupauksen saavuttamiseksi. Yrityskohtaisesti voidaan keskittyä esimerkiksi lisäämään markkinointia ja myyntiä. Vastaavasti yritys voi myös parantaa tuotekehitystä ja tutkimusta. Oleellista on tehdä asiat paremmin kuin kilpailija. Tämänkään osion ratkaisevaa merkitystä liiketoimintamallin kannalta ei voi kiistää. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28; Osterwalder 2015.)

Tehtävät toiminnot voidaan jakaa sisäisiin, rajat ylittäviin ja ulkoisiin toimintoihin. Sisäisillä toiminnoilla tarkoitetaan yrityksen sisällä tapahtuvia toimintoja. Sisäisiin toimintoihin liittyvät ihmiset, työryhmät ja järjestelmät. Onko näiden toimintaa tarvetta uudistaa esimerkiksi tehtävänkuvaa muuttamalla tai yhdistämällä ja tehostamalla toimintoja. Tärkeä on muistaa, että muutoksia ei tehdä vain tekemisen ilosta, vaan epäolennaiset muutokset ovat resurssien tuhlaamista. Organisaation kasvaessa tai muuttuessa voi toimintojen merkityskin muuttua. (Osterwalder & Pigneur 2010, 73–75; Morris 2019e.)

Rajat ylittävien toimintojen avulla tarkastellaan organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden yhdistämistä. Toimintojen avulla yhdistetään yritys asiakkaisiin, yrityskumppaneihin, kilpailijoihin ja muihin ulkopuolisiin tahoihin. Toimintoihin liittyvät hankinta-, markkinointi-, myynti-, ja palvelukanavat. Rajat ylittävien toimintojen avulla voidaan löytää merkittävät kysymykset, ongelmat tai mahdollisuudet. Yrityksen ulkopuolella toimivat ihmisryhmät ja yhteisöt, jotka liittyvät organisaatioon, kuuluvat ulkoisiin toimintoihin. Toiminnot toteutuvat kokonaan

organisaation ulkopuolella, mutta liittyvät silti yrityksen avaintoimintoihin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 76–78; Morris 2019e.)

Menestyneet yritykset ovat ymmärtäneet, että kaikkea yritystoiminnassa ei tarvitse tehdä itse. Yhteistyökumppanit (key partnerships) voivat pystyä tekemään osan tuotteestasi tai palvelustasi kustannustehokkaammin kuin yritys itse. Yhteistyökumppaneilla tarkoitetaan tärkeimpiä liiketoimintakumppaneita, jotka liittyvät liiketoimintamalliisi. Yhteistyökumppaneita voi olla esimerkiksi tavarantoimittajat, markkinointi-, myyntiyritykset, kuljetusliikkeet jne. Yhteistyötyypit voidaan jakaa neljään eri ryhmään kuvion 8 mukaisesti. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38.)



Kuvio 8. Yhteistyötyypit (mukaillen Osterwalder ja Pigneur 2010, 38)

Selinit puhuvat sidosryhmistä, jotka kuuluvat aina asiakasrakenteeseen. Sidosryhmät voivat toimia myyntitapahtuman tukena tai estää sen, vaikkakaan ne eivät yleensä edes osta yritykseltä. Sidosryhmät on tärkeää nähdä potentiaalisena kanavana jakaa tietoa ja vaikuttajana loppukäyttäjiin, joskus jopa yrityksen tietämättä. Yrityksen on tärkeää ymmärtää yhteistyökumppaneiden lisäksi omat sidosryhmäkumppanit ja heidän vaikutuksensa liiketoimintamalliin. (Selin & Selin 2013, 16.)



Kustannusrakenteiden (cost structure) avulla kuvataan liiketoimintamalliin kohdistuvat kustannukset, jotka jakautuvat muuttuviin kustannuksiin (variable cost) ja kiinteisiin kustannuksiin (fixed cost). Nimensä mukaan kiinteät kustannukset ovat muuttumattomia riippumatta tuotettavien tuotteiden tai palveluiden määrästä. Muuttuvat kustannukset taas vaihtelevat suhteellisesti tuotettavien tuotteiden tai palveluiden määrästä riippuen. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi palkat, vuokra- ja markkinointikustannukset eli kustannukset, jotka aiheutuvat joka tapauksessa. Muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi materiaalien tai tuotteiden sisäänostokustannukset, provisiopalkat tuotteisiin tai palveluihin kohdistuvat kustannukset. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41; Morris 2019b.)

### 2.3 Palveluliiketoiminta

Hyötyläisen ja Nuutisen mukaan palveluliiketoiminnassa on kysymys yrityksen liiketoiminnan kehittämisestä, jossa asiakkaiden rooli ja heidän kanssaan toteutettava yhteistyö syvenee (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 13–15). Yhteinen jaettu liiketoiminnan riski ja asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ovat piirteitä, jotka kuvaavat hyvin palveluliiketoimintaa (Ahonen ym. 2013, 5). Wahlgrèn ja Kitunen toteavat, että asiakkaat pitäisi ottaa paremmin mukaan palvelujen kehittämiseen, mutta useasti asiakkaiden tuottamat kehitysehdotukset tulkitaan reklamaatioiksi eikä niitä näin ollen osata hyödyntää tarpeeksi. Erilaisia työmenetelmiä asiakasymmärryksen hankkimiseen on esimerkiksi asiakaskyselyt, työpajat ja haastattelut. (Wahlgrèn & Kitunen 2012, 63.) Uudistettaessa palveluliiketoimintaa keskiössä tulisi olla ymmärrys asiakkaan tarpeista ja se, millaista lisäarvoa halutaan asiakkaan kanssa yhteistyössä luoda (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen, 2013, 11–12).

Vuorovaikutteinen toimintatapa korostuu palveluliiketoiminnassa, jossa palvelun tarjoajan ja asiakkaan välinen innovointi ja kehittäminen ovat suuressa arvossa. Palvelun tarjoajan ja palvelun myyjän on tunnettava asiakkaan arvot, strategia ja tavoitteet. Asiakasta on käytännössä pystyttävä kuuntelemaan paremmin. Ymmärtämällä asiakasta ja ennakoimalla asiakkaan tulevaisuuden tarpeita voi yritys saavuttaa merkittävää kilpailuetua muihin alalla toimiviin yrityksiin nähden. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 13–15.) Edellä mainitut asiat haastavat myös myyjän osaamista. Perinteisesti myyjän työ on ollut hyvin tuloskeskeistä. Palve-

luliiketoiminnassa myyjän osaaminen joutuu uuteen tarkasteluun. Myyjän on pyrittävä analysoimaan asiakkaalta hankkimaansa tietoa. Lisäksi on kyettävä ratkaisemaan asiakkaan ongelmia tai edistämään asiakkaan liiketoimintaa, tuottamalla myytävällä palvelulla lisäarvoa asiakkaalle. Innovatiivinen myyjä on palveluliiketoiminnassa avainasemassa. (Wahlgrèn & Kitunen 2012, 18–19.) Yhteistyö on parhaimmillaan, kun palvelun myyjä ja palvelun ostaja oppivat toisiltaan (Rissanen 2005, 113).

Palveluliiketoiminnan yhteydessä puhutaan useasti asiakasläheisyydestä. Helander, Kujala, Lainema ja Pennanen kutsuvat strategista yhdessä luomisen lähestymistapaa asiakasläheisyydeksi (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 29). Samoilla linjoilla ovat myös Ahonen ym. Heidän kirjassaan asiakasläheisyydellä tarkoitetaan palvelujen tuottamista asiakkaan toivomalla tavalla. (Ahonen ym. 2013, 15–16.) Asiakas otetaan uuden palvelun ideointiin ja kehittämiseen mukaan. Asiakkaan ollessa mukana innovoimassa ja kehittämässä uutta palvelua palvelulle syntyy lisäarvoa. (Ahonen ym. 2013, 6.) Asiakas arvostaa asiointin helpoutta. On tärkeää, että asiakas kokee palveluprosessin vaivattomaksi. Asiakas käyttää yleensä niiden yrityksen palveluita, jotka se kokee helpoimmin ja vaivattomammin lähestyttäväksi. Organisaatioiden sisällä onkin syytä keskittyä kehittämään palveluprosessit mahdollisimman jouheviksi. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 15–16.)

Useissa teknisen alan yrityksissä käydään läpi liiketoiminnan kehittämisen murrosvaihetta. Yritysten keskinäiset yhteistyösuhteet muuttuvat niiden hakiessa paikkaansa arvoketjussa. Palveluliiketoiminnassa onkin kyseessä koko yrityskulttuurin muutos, kun perinteisestä tuotelähtöisestä liiketoiminnasta mennään kohti palvelukeskeistä ja asiakasarvoperustaista liiketoimintaa. (Ahonen ym. 2013, 6.) Yritysjohdon asettaessa palveluliiketoiminnan kehittämisen strategiseksi kasvukohteeksi ovat yritykset myös organisatorisen muutoshaasteen edessä (Wahlgrèn & Kitunen 2012, 93).

Wahlgren ja Kitunen muistuttavat haasteista olemassa olevaa liiketoimintaa uudistettaessa. Uudistus ei onnistu sormia napsauttamalla, vaan ”toisella jalalla on seistävä vanhassa, kun toisella otetaan askelta uuteen”. Vanhat toimintatavat ja toimintamallit voivat muodostua uudistuksen haasteeksi. (Wahlgrèn & Kitunen

2012, 93.) Hyötyläisen ja Nuutisen mukaan palveluliiketoiminnan muutos haastaa koko organisaation toiminnan, strategisen johtamisen ja yhteistyön yrityskumppaneiden sekä asiakkaiden kanssa. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 14). Ahonen ym. kiteyttävät yrityksen olevan palveluliiketoiminnan edelläkävijä, kun se luo, kerää tai jakaa arvoa uudella tavalla siten, että yritys saavuttaa markkinoilla kaupallista kilpailuetua. Kuten liiketoiminnassa, yleensä myös palveluliiketoiminnassa, tärkeää on jatkuva kehittäminen. (Ahonen ym. 2013, 6.) Toiminnan jatkuvan kehittämisen ja arvioinnin avulla (kuvio 9) työyhteisö tai tiimi pyrkii toistuvaan prosessien arviointiin ja tätä kautta toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen. Tämän menetelmän avulla tehdyt virheet eivät toistu ja työmenetelmät tehostuvat. (Järvinen 2008, 103.)



Kuvio 9. Jatkuvan kehittämisen malli (mukaillen Laadukas palvelu ja tyytyväinen asiakas 2014–2020)

Hyötyläisen ja Nuutisen mukaan jokainen yritys luo oman kehityspolkunsa lähtötilanteensa mukaan. Organisaatioiden strategisen johtajuuden on mentävä innovatiivisempaan suuntaan, käytännössä se on palveluliiketoiminnan kehittämisen ehto. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 13–15.) Pekka Järvinen on kulkenut tutkimassa suomalaisten yritysten organisaatioihin liittyviä ongelmia yli 30 vuotta. Kokemuksiinsa pohjautuen hän on luonut mallin, jota hän kuvaa toimivan työyhteisön peruspilareiden avulla (kuvio 10).

# Toimivan työyhteisön peruspilarit



Kuvio 10. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2008, 85)

Näitä työyhteisön peruspilareita voidaan nimittää myös organisaation kantaviksi rakenteiksi. Organisaation kantavat rakenteet muodostuvat selkeästä organisaation perustehtävästä, työntekoa tukevasta organisaatiosta, työntekoa palvelevasta johtamisesta, selkeästä töiden järjestelystä, yhteisistä pelisäännöistä, avoimesta vuorovaikutuksesta ja toiminnan jatkuvasta arvioinnista. Järvisen mukaan jokaisen yritysjohtajan ja esimiehen tulisi ymmärtää näiden kantavien rakenteiden merkityksellisyys yrityksen toiminnan kannalta. (Järvinen 2008, 85.)

Kun yritys tekee strategisen päätöksen palveluliiketoimintaan siirtymisestä, edellyttää se yritysjohtajan strategisen ajattelumallin muutosta. Koko yritystoiminnan ”läpivalaisu” on syytä tehdä, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Strateginen ajattelumalli sekä organisaatio ja johtamismallit riippuvat kuitenkin toisistaan. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 70.) Järvisen mukaan yrityksissä hämärtyy usein käsitys liiketoiminnan perustehtävästä. Palveluliiketoimintaan siir-

tyessä yrityksen perustehtävän palauttaminen henkilökunnan mieleen on koko toiminnan ”kivijalka”. Perustehtävää voidaan päivittää yritystoiminnan muuttuessa tai palveluiden päivittyessä. (Järvinen 2016, 27–28.)

Usein suomalaiset yritykset ovat syntyneet perustajansa ammattitaitoon pohjautuen. Yrityksen henkilöstömäärä on kasvanut huomaamatta kymmeniin, joskus jopa satoihin työntekijöihin. Henkilömäärän kasvaessa organisaatio on jäänyt usein luomatta, vaikka organisaation merkitys kasvaa työntekijämäärän kasvaessa. Toimivan organisaation yhtenä tehtävänä on huolehtia työyhteisölle sellaiset puitteet ja järjestelmät, jotta he voivat toteuttaa yrityksen perustehtävää. (Järvinen 2008, 86.) Organisaatorakenteella pyritään määrittelemään työntekijöiden väliset tehtävät, vastualueet, työroolit ja kommunikaatioverkostot. Flygare täsmentää organisaatorakenteen mahdollistavan hyvän esimiestyön ja johtamisen. (Flygare 2016.)

Hannele Seeckin mukaan johtamiseen liittyy aina vallankäyttöä (Seeck 2008, 318), mutta hyvä esimiestyö ja johtaminen eivät ole pelkästään numeroiden ja asioiden johtamista, vaan ne ovat myös kokonaisvaltaista ihmisten johtamista (Murto 2017). Flygaren kirjoittamassa artikkelissa Kari Laine toteaa, ettei asioiden johtamista ole olemassakaan ja jatkaa, että asiat ovat tekemistä varten ja ihmiset ovat niitä, joita voidaan johtaa (Flygare 2016). Laine ja Murto ovat molemmat samaa mieltä siitä, että hyvä johtaja johtaa yhdessä tekemällä, ei luomalla liiallisia raja-aitoja tai hierarkiaportaita (Flygare 2016; Murto 2017). Avoin ja kuunteleva johtaja käy vuoropuhelua henkilöstön kanssa ja jakaa tarvittaessa tietoa. Erityisen tärkeää on, että henkilöstöllä ja johtajalla on työpaikan tilanteesta yhtenäinen käsitys. Tulevaisuuden tavoitteet näkymät täytyy olla kaikille selvillä. Esimerkillinen johtaja luottaa, arvostaa ja kuuntelee henkilöstöään sekä johtaa työpaikan kohti yhteistä tavoitettaan. (Murto 2017.)

Organisaation perustehtävä määritellään työntekoa palvelevan johtamisen avulla. Samalla huolehditaan, että työyhteisössä toimintaedellytykset työn tekemiseksi ovat kunnossa. (Järvinen 2008, 86.) Henkilöstön mukaan ottaminen strategiatyöskentelyyn lisäävät avoimuutta, luottamusta ja parantavat työpaikan ilmapiiriä. Näin toimimalla strategian julkaisuvaiheessa henkilöstön osallistami-

nen ja motivoiminen on helpompaa. Myöhemmin tämä näkyy tehokkaampana työskentelynä yrityksen yhteisen intressin eteen. (Järvinen 2018.)

Järvisen mukaan johtajuus on osittain muuttunut niin sanotusta kovasta johtamisesta pehmeämpiin arvoihin. Esimiesten täytyy käydä enemmän vuoropuhelua työntekijöiden kanssa, mutta lisäksi heidän on osattava huomioida alaistensa erilaiset tarpeet. Näin toimimalla työntekijöistä saadaan paras tehokkuus irti. (Järvinen 2016, 17–18.) Järvinen pohtiikin, että nyky maailmassa pehmeillä arvoilla johtaminen on mennyt joissain tapauksissa liian pitkälle. Tämä heijastuu organisaatioissa ja yrityksissä epäselvänä johtamisena ja yhteisten pelisääntöjen puuttumisena. Nykyvuosina on havahduttu pohtimaan, mitä haittoja ja hyötyjä johtamiskulttuurin muutos on tuonut mukanaan. Järvinen tarkentaakin, että ”tämän päivän” johtajan tulisi pystyä tunnistamaan, milloin on tarvetta systemaattiselle johtamiselle ja milloin ihmiskeskeiselle johtamiselle. Hyvä johtaja osaa liikkua näiden kahden ääripään välillä. (Järvinen 2018.)

Wahlgrènin ja Kitusen mukaan usein strateginen johtaminen jää operatiivista toimintaa korostavan lähestymistavan varjoon. Palveluliiketoiminnassa pääpaino henkilöstön johtamisessa tulisi olla asiakaspalvelutilanteissa ja prosessien sujuvuudessa. Asiakaslähtöisyydestä tulisi pyrkiä tekemään yrityksen johtava toimintaperiaate. Strategiseen liiketoiminnan johtamiseen ei liity se, että asiakastarpeeseen vastataan tarjoamalla ”kaikille kaikkia”. Yrityksen tulisi hankkia markkina-alueelta tietoa strategisen päätöksen teon tueksi. Keinoja tiedon hankkimiseksi ovat esimerkiksi kilpailija-analyysit, asiakaspalautteet ja kyselyt. (Wahlgrèn & Kitunen 2012, 95.) Strategisen johtamisen voidaan todeta olevan liiketoimintaan liittyvää päätöksentekoa ja vastuunkantoa toteutuneesta. (Wahlgrèn & Kitunen 2012, 93).

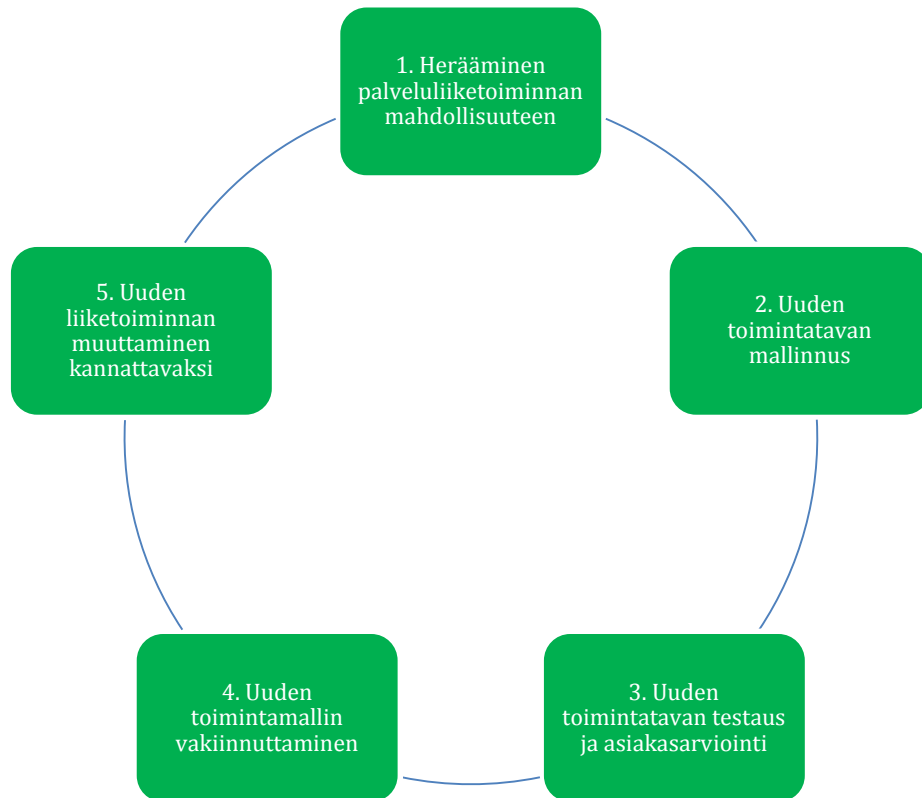
Yritysten kaikilla työntekijöillä täytyy olla selkeä käsitys niin omasta kuin työkaaverin ensisijaisesta työtehtävästään ja vastuualueestaan. Tämä mahdollistaa vastuullisen ja tavoitteellisen toiminnan. Jos työyhteisön työtehtävät ja vastuualueet ovat epäselvät, johtavat ne usein törmäyksiin ja toisten aiheettomaan syyttelyyn. (Järvinen 2008, 90.) Suomessa eduskunta on laatinut työntekoa koskevat lait ja asetukset, mutta niiden lisäksi yrityksillä on omia työpaikkakohtaisia ohjeita, toimintatapoja ja laatujärjestelmiä. Nämä yrityskohtaiset ohjeet

määrittelevät työyhteisön yhteiset pelisäännöt. Yhteiset pelisäännöt koskevat kaikkia työyhteisössä työskenteleviä henkilöitä. Yksi henkilöstöjohtamisen haasteista onkin saada kaikki työntekijät toimimaan näiden pelisääntöjen mukaisesti. (Järvinen 2008, 91.)

Toistuva avoin vuorovaikutus ja henkilöstön mukaan ottaminen asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon lisäävät avoimuutta, luottamusta ja parantavat työyhteisön yhteishenkeä. Avoin vuorovaikutus onkin peruspilari, jonka merkityksestä usein kaikki ovat samaa mieltä. (Järvinen 2008, 94.) Toiminnan jatkuvan arvioinnin menetelmällä tiimit ja työyhteisöt pyrkivät jatkuvaan prosessien arvioimiseen ja tätä kautta toiminnan parantamiseen sekä kehittämiseen. Menetelmän avulla tehdyt virheet eivät toistu ja työtavat tehostuvat. Symbolisesti jatkuva arviointi on Järvisen mukaan viimeisenä, jotta sen avulla voidaan arvioida ja valvoa muiden pilareiden onnistumista. (Järvinen 2008, 103.)

Avoin vuoropuhelu ja kokonaisvaltainen osallistava johtaminen on tätä päivää. Yrityksien toimintakulttuurin pitää olla avointa ja yhteiset tavoitteet kaikille selville. Sellaiset yritykset, jotka ovat mukautuneet kehittämiskulttuurin aikakaudelle tulevat menestymään kovassa kilpailussa. Ne yritykset, jotka jumiutuvat vanhoihin toimintamalleihinsa ja ovat uudistumiskyvyttömiä, tulevat olemaan vaikeuksissa. Olipa sitten organisaatiossa kuinka päteviä esimiehiä tai johtajia tahansa, se ei yksin riitä hyvään lopputulokseen. Hyvien esimies- ja johtamistaitojen lisäksi tarvitaan toimiva organisaatio, jonka sisäiset työyhteisön peruspilarit ovat kunnossa. Hyvän strategisen johtamisen avulla voidaan huolehtia peruspilareiden kunnosta, korjauksesta ja uusimisesta. Kun yrityksen johto tekee strategisen päätöksen palveluliiketoimintamalliin siirtymisestä, on työyhteisön kantavien rakenteiden syytä olla kunnossa. Jokainen yritys lähtee uudistukseen omalta lähtötasoltaan. Kun rakenteet ovat kunnossa, uudistukset organisaatiossa ovat helpompi viedä ”maaliin” ja työyhteisö on motivoituneempi niitä toteuttamaan. (Järvinen 2018.)

Palveluliiketoiminnan muodonmuutosprosessin alkuun saattamana voimana on yritysjohtoon välttämätön herääminen palveluliiketoiminnan mahdollisuuksiin (kuvio 11).



Kuvio 11. Kehitysvaiheet siirryttäessä palveluliiketoimintaan (mukaillen Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 61)

Kasvua haettaessa on yhtenä mahdollisuutena palveluliiketoimintamallin hyödyntäminen. Tällöin asiakas otetaan palvelun kehittämiseen mukaan. Muutos pitää nähdä taloudellisena mahdollisuutena. Alusta lähtien on tiedostettava, että muutosprosessi ulottuu koko organisaatioon ja sen toimintatapaan. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 62.) Kuten Järvinen toteaa, muutosprosessiin kannattaa ottaa alusta saakka mahdollisimman paljon työntekijöitä mukaan. Yritysjohdon laatimat visiot ja strategiat jalkautuvat näin ollen jo kehitysvaiheessa työyhteisöön ja uudistuksen tullessa julki ovat uudet toimintamallit helpompi jalkauttaa. Työntekijät ovat motivoituneempia suorittamaan uusia toimintamalleja, kun he ovat itsekin olleet niitä luomassa. (Järvinen 2008, 93–95.)

Taulukossa 1 kuvataan niitä asioita, joita palveluliiketoimintamallin muodonmuutosprosessissa tarvitsee käsitellä.



Taulukko 1. Muodonmuutosprosessin vaiheet (mukaillen Hyötyläinen &amp; Nuutinen 2010, 61)

	<b>Herääminen</b>	<b>Mallinnus</b>	<b>Testaaminen</b>	<b>Vakiinnuttaminen</b>	<b>Kannattava liiketoiminta</b>
<b>Lähtökohta etenemiselle</b>	Kilpailupaineet, asiakastarpeet	Mallinnustarve	Kysymys mallien saattamisesta käytäntöön	Määrittely vakiinnuttamisesta	Liiketoimintapotentiaalien määrittely
<b>Toiminnan suunnittelu- ja ohjausmalli</b>	Useita näkemyksiä	Eri näkemyksiä palveluista	Testaus-suunnitelmat, asiakasrajapinta	Vakiinnuttamissuunnitelma ja aikataulu	Liiketoimintamallit ja palvelukonseptit
<b>Toiminnan ohjaamisen keino</b>	Omat lähtökohdat	Tavoitteiden kirkastaminen	Arviontikriteerit	Asiakasmalli	Kannattavuustavoitteiden asettaminen
<b>Ratkaistava organisoinnin haaste</b>	Organisatoriset haasteet	Organisatorinen osallistuminen	Laaja osallistuminen	Organisaatio- ja johtamismallit	Organisatoristen vastuiden määrittely
<b>Etenemistä tukevat menettelyt</b>	Selvitystyö ja päätöksen teko	Mallinnus-työ, mitä uutta asiakkaille	Tulosten arviointi, jatkotoimet	Toimintatavan arviointi, uudet kehitystoimet	Tulosten arviointi ja kehitystoiminnan käynnistyminen

Kun yrityksessä on herätty palveluliiketoiminnan mahdollisuuksiin, on muutoksen mallintaminen prosessin seuraava vaihe. Tähän liittyvät eri näkemykset palveluista, tavoitteiden kirkastaminen ja organisatorinen osallistuminen. Yrityksen ei kannata sännätä laajoihin organisatorisiin muutoksiin elleivät tavoitteet ole selvillä. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 62.)

Uudistettujen toimintamallien jalkauttaminen on usein palveluliiketoiminnan muodonmuutosprosessien haastavin vaihe. Johdon voi olla vielä yksinkertaista laatia uusia visioita ja strategioita, mutta niiden muuntaminen uusiksi toimintamalleiksi vaatii organisaatiolta resursseja. Muutosjohtaminen on aina pitkä ja haastava prosessi, joka vaatii systemaattisuutta. Apuna on jos yrityksessä on johtamisosaamista ja säännöllisesti voidaan arvioida yhteistä edistymistä, jolloin suunnitelmien toteuttaminen helpottuu. Hyvin tärkeää on, että uutta toimintamallia pystytään testaamaan asiakasrajapinnassa. Asiakkailta saadun palautteen perusteella voidaan todeta, onko muutos ollut onnistunut vai ei. Asiakaspalaute

voi käynnistää toimintamallin uuden suunnittelutarpeen. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 62–63.)

Palveluliiketoiminnassa onnistuttaessa uuden toimintatavan vakiinnuttaminen yrityksen arkeen on tärkeää. Hyvä on kuitenkin ymmärtää, että vakiinnuttaminenkin on syytä tehdä vaiheittain. Tämä johtuu siitä, että asiakkaat ja organisaatio eivät muuta kovin nopeasti omaa käyttäytymistään. Vakiinnuttamisvaiheessa on ensiarvoisen tärkeää luoda muutosta tukevat johtamiskäytännöt yritykseen. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 62–63.) Vaikka uusi toimintatapa saadaan käytäntöön, voi olla haastavaa tehdä siitä kannattavaa liiketoimintaa. Tämä voi viedä aikaa, koska palveluliiketoiminta on saatava osaksi organisaation toimintaa. Palveluliiketoiminnasta tulee kannattavaa, kun toimintaprosessit on laadittu yhdessä asiakkaiden kanssa. Näiden prosessien toiminta on varmistettava käytännössä. Kun toimintaprosessit ja toimintatavat ovat yhtenäiset, mahdollistavat ne molemmille osapuolille lisäarvoa tuottavan toiminnan. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 63.)

Palveluliiketoiminnan laajemman merkityksen ymmärtäminen voi olla haastavaa ilman yrityksen historian tuntemista, nykytila-analyysiä, visiota ja strategiaa. Näiden lisäksi palveluliiketoiminta-strategian toteutuminen, on oleellisesti riippuvainen organisaation toimivuudesta ja johtamismallien soveltuvuudesta muodonmuutosprosessiin. Hyötyläinen ja Nuutinen toteavatkin, että vääränlaiset organisaatio- ja johtamismallit voivat rajoittaa palveluliiketoiminnan strategisia valintoja, koska aikaisemmat johtamismallit ovat muodostuneet yrityksen edeltäviin tarpeisiin. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 70–71.)

## 2.4 Sähköala Suomessa

Sähkö on hajuton, mauton ja näkymätön, mutta silti se on korvaamaton voimavara yhteiskunnalle. Globaali digitalisoituminen ei ainakaan vähennä sähköistyksen tarvetta. Sähköalan toiminta on hyvin laaja-alaista. Sähköasennusliikkeet tuottavat palveluita niin teollisuuteen, infra- ja talonrakentamiseen, kiinteistönhuoltoon kuin voimalaitoksille ja sähköverkoillekin. Sähköalan toimintaan liittyvät sähköasennusten lisäksi viranomaisvalvonta, tukku- ja vähittäiskauppa, konsul-

tointi ja sähkösuunnittelu. Rakentamisen yhteydessä puhutaan uudisrakentamisesta ja korjausrakentamisesta, jossa kohteet voivat vaihdella yksityisen ihmisen kesämökistä julkishallinnon sairaalaan ja kaikkeen siltä välillä. Sähkösuunnittelutoimistot tuottavat asiakastarpeen mukaiset sähkösuunnitelmat, joiden mukaan sähköasennusliikkeet toteuttavat saneerattavan tai uudiskohteen sähköasennustyöt. Sähköasentajien työt liittyvät sähkö-, tele-, lvi- ja automaatiojärjestelmiin. Erilaiset sähkölaitteiden huolto-, korjaus- ja asennustyöt kuuluvat myös oleellisesti sähköasentajien tehtäviin. Maahantuoja tuovat sähköalan asennustuotteita maahan, joita tukkuliikkeet myyvät vähittäiskaupoille ja sähköasennusliikkeille. Sähköasennusliikkeet ja vähittäiskaupat asentavat ja myyvät tuotteet asiakkaille. Asiakkaat voivat olla yksityishenkilöitä, yrityksiä niin kunnallisia kuin valtiollisia toimijoita. (Sähköala 2020.)

Viranomaistoimintaan liittyen sähköalan määräykset ja ohjeet laatii Euroopan Unioni. SESKO ry on sähköteknisen alan kansallinen standardointijärjestö, joka osallistuu kansainväliseen (IEC) ja eurooppalaiseen (GENELEC) yhteistyöhön maamme edustajana. Yhteistyön tuloksena syntyy kansalliset SFS-standardit. Standardeilla tarkoitetaan toistuvia ja yhdenmukaisia ratkaisuja, joilla varmistetaan asennusten ja laitteiden yhteensopivuus. (SESKO 2020.) Suomessa sähköalalla on useita standardeja ja ne liittyvät

- Yhteensopivuuden turvaamiseen
- Turvallisuuden takaamiseen
- Laadun takaamiseen
- Viestinnän helpottamiseen
- Lainsäädännön yksinkertaistamiseen
- Suunnittelun helpottamiseen
- Kansainvälisen kaupan helpottamiseen
- Säästöjen aikaansaamiseen
- Puolueettoman sertifiointin ja testaamisen mahdollistamiseen (SESKO 2020.)

Suomessa turvatekniikan keskus (Tukes) julkaisee listan standardeista, joita noudattamalla täyttyy sähköturvallisuuslain (1135/2016) 33§ ja 84§ mukaan sähkölaitteiston rakenteelle ja sähkötyöturvallisuudelle asetetut määräykset. Standardilista päivitetään kerran vuodessa. Tukesin tehtävänä on edistää viestinnällä, valvonnalla ja kehittämistoiminnalla sähköalan turvallisuutta. Valvonta kohdistuu tuotteiden valmistukseen, maahantuontiin, asennuksiin, urakointiin, tarkastuslaitoksiin, tarkastajiin, sähkötarvikkeisiin, sähkölaitteisiin ja henkilöpatentteivien arviointilaitoksiin. (Tukes 2019.) Vaatimuksiin sisältyvät laitteistojen rakenne- ja yhteensopivuusvaatimukset sekä erityislaitteistojen ja erityisolosuhteiden vaatimukset. Myös suojaus tulipalolta, kuumuudelta, sähköiskulta ja muilta haittavaikutuksilta kuuluu turvavaatimukseen. (L 1135/2016, 31 §.) Sähkötyöturvallisuus rakentuu ennen kaikkea oikeista asenteista, mutta myös virallisista työvälineistä, suojavarusteista ja työskentelytavoista. Vastuiden tunnistaminen ja näistä vastuista huolehtiminen auttavat sähkötyöturvallisuuden varmistamisessa. (Sähköala 2020.)

Kaikilla sähköalalla työskentelevillä yrityksillä tulee olla sähkötöiden johtaja. Sähkötöiden johtaja ohjaa ja valvoo yrityksen sähköasennustoimintaa. Yrityksen sähkötöiden johtajalla tulee olla riittävät edellytykset valvonnan suorittamiseen, koska hän vastaa, että sähköasennustoissa noudatetaan sähköturvallisuuslakia ja määräyksiä. Sähkötöiden johtajalla ja sähkötöitä tekevilla henkilöillä täytyy olla riittävä koulutus ja työkokemus sähköasennustöiden suorittamiseksi. (Mäkinen & Rousku 2018, 40). Sähkötöiden johtajan tehtävänä on pitää huoli henkilöstön riittävästä osaamistasosta säännöllisesti kouluttamalla ja seuraamalla aktiivisesti sähköalan uusia julkaisuja, joissa määräyksistä kerrotaan. (Mäkinen & Rousku 2018, 39–40.)

## 2.5 Toimintaympäristön kuvaus

Sähkötapio Oy:n liiketoimintaan liittyy useita eri **asiakassegmenttejä**, mutta tämän tutkimuksen asiakasryhmänä ovat isännöitsijät. Kohdeyritys on strategiansaan päättänyt asiakassegmenttien kuvion 12 mukaiseen prioriteettijärjestykseen. Tästä johtuen isännöitsijät olivat luonteva valinta tutkimuksen asiakassegmentiksi. Isännöitsijä on ammattinimike, jolla tarkoitetaan asunto-osakeyhtiön tai kiinteistöosakeyhtiön operatiivista johtajaa. Isännöitsijä johtaa

yhtiötä osakkeen omistajien valitseman hallituksen antamien päätösten mukaisesti. Rovaniemellä toimivia isännöitsijätoimistoja ovat esimerkiksi Pohjolan OP-isännöinti, Realia Isännöinti Oy, Kiinteistötahkola Oy, Rovaniemen Isännöinti Oy, 4D Optimi Isännöinti Oy ja Lapin Humina Oy. Tutkimuksessa käsitellään isännöitsijän toimintaa asunto-osaakeyhtiöiden näkökulmasta.



Kuvio 12. Sähkötapio Oy:n asiakassegmentit

Sähkötapio Oy:n perustamisvaiheen **arvolupauksena** oli tarjota palvelevaa sähköasennusosaamista ajatuksella ”aika asiakkaan käyttöön”. Kokonaisvaltaisen sähköhuoltotöiden ongelmien ratkaiseminen kustannustehokkaasti liittyi myös lupaukseen. Kohdeyritys pyrkii helpottamaan asiakkaan työtä tarjoamalla joustavaa palvelua taloyhtiöiden sähköhuoltotöihin. Myös saavutettavissa oleva, palvelualttius, tehdään mitä luvataan -periaatteella, ovat olleet arvoja, joilla on haluttu ja halutaan erottautua kilpailijoista. Kohdeyritys panostaa työsuunnitteluun, materiaalihankintoihin, työvälineisiin ja henkilöstön ammattitaidon sekä vuorovaikutustaitojen jatkuvaan kehittämiseen. Huomioon otetaan myös ympäristön asettamat vaatimukset. Tavoitteena on täyttää asiakkaan odotukset niin, että jokainen toimitus on suositus seuraavalle tilaukselle.

Kohdeyrityksen tärkeimmät **kanavat** ajatellen isännöitsijöitä ovat sähköposti ja puhelin. Isännöitsijät lähestyvät pääsääntöisesti sähköpostitse, mutta kiireellisimmissä tapauksissa yhteyttä otetaan puhelimitse. Yrityksen omat internet-sivut toimivat myös tiedonvälitys kanavana. Myyntiä ja markkinointia ei käytännössä isännöitsijöille ole tehty. Aika ajoin tehty kuluttajamarkkinointi esimerkiksi paikallislehtien sivuilla on toki toiminut myös epäsuorana markkinointikanavana. Sähkötapio Oy:n isännöitsijöihin kohdistuneet **asiakassuhteet** ovat muodostuneet vuosien yhteistyön tuloksena. Asiakassuhde on enemmän kanta-asiakassuhde eli varsinaista tunnesidettä asiakassuhteessa ei ole välittynyt. Asioinnissa aloitteentekijänä ovat yleensä isännöitsijät, jotka asiakastarpeen syntyessä ottavat yhteyttä kohdeyritykseen.

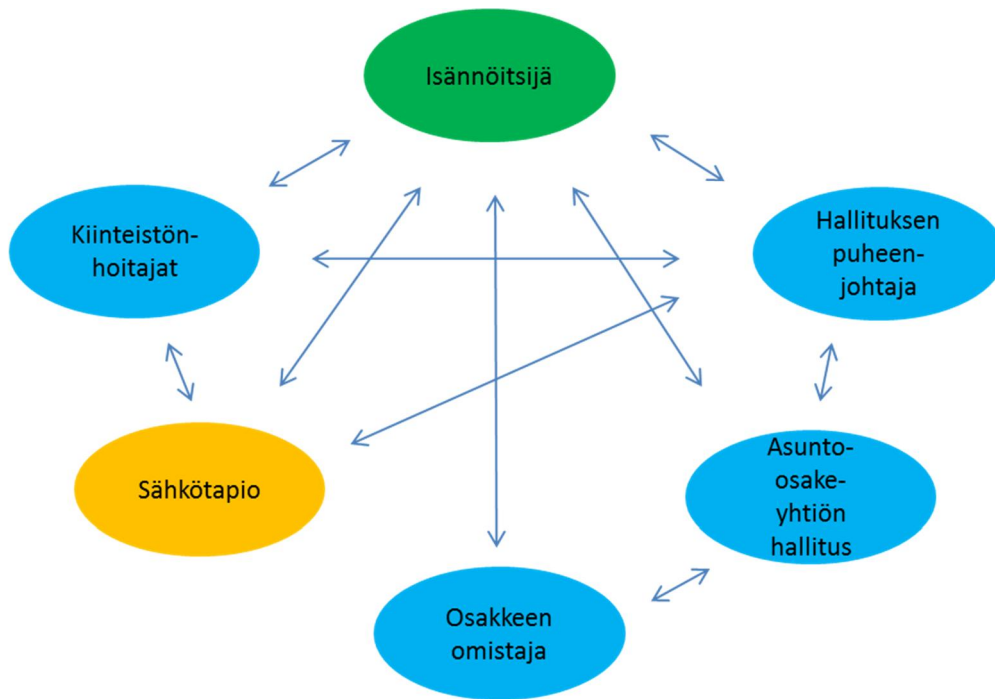
Kohdeyrityksen **tulovirrat** syntyvät tilattujen palveluiden perusteella. Laskutus perustuu isännöitsijä asiakassegmentissä pääsääntöisesti tuntiveloitusperiaatteeseen. Näin ollen laskutus tapahtuu todellisen toteuman mukaisesti. Pienin veloitus on yhden tunnin työ. Tyypilliset asunto-osakeyhtiöiden sähköhuoltotyöt ovat kestoaltaan 1–2 tuntia. Suurimmista yleensä yli 500 euroa maksavista hankkeista isännöitsijä pyytää erikseen tarjouksen. Tyypillisiä töitä, joista tarjous pyydetään, ovat asunto-osakeyhtiöiden valaistusten uudistamishankkeet. Laskutus tapahtuu keskimäärin viikon kuluessa työsuorituksen valmistumisesta. Tuntiveloituksen hinta määräytyy markkinahinnan mukaan.

Sähkötapio Oy:n vahva brändi Rovaniemen ja Lapin alueella on yksi tärkeimmistä **avainresursseista**, joka on saavutettu pitkäjänteisen työn tuloksena. Tärkeä avainresurssi on myös osaava henkilöstö, joka vastaa työsuorituksistaan, sen parantamisesta ja virheettömyydestä sekä yksilönä että ryhmän jäsenenä. Yhtenä fyysisenä resurssina toimii toiminnanohjausjärjestelmä (Ecom), jota asentajat käyttävät työtilauksen vastaanottoon ja töiden valmiiksi kirjaamiseen. Samalla ohjelmistolla tehdään myös asunto-osakeyhtiöitä koskevat tarjoukset ja laskutus. Ohjelmistoon on vuosien varrella kertynyt todella laaja asiakasrekisteri, jota voidaan pitää tärkeänä avainresurssina. Työntekijöiden palkanmaksu sisältyy myös toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuksiin. Yhtenä avainresurssina toimii Rovaniemen mittakaavassa poikkeuksellisen iso oma varasto, mistä löytyy laaja valikoima erilaisia sähköalan tuotteita.

Sähkötapio Oy on strategiassaan päättänyt panostaa palvelutyypin sähköasennusliiketoimintaan ja tähän liittyen palveluliiketoimintamallin kehittämiseen. Kohdeyrityksen tavoitteena on olla markkinajohtaja omalla liiketoimintalueellaan vuoteen 2025 mennessä. Tavoitteeseen pääseminen vaatii niin sisäisiä kuin ulkoisia toimenpiteitä yrityksessä. Nykyisen liiketoimintamallin yksi tärkeä **avaintoiminto** on kehitystoimenpiteiden suunnan löytäminen tämän tutkimuksen kautta.

Sähkötukkuliikkeet ovat kohdeyritykselle tärkeitä **avainkumppaneita**. Rovaniemellä toimii neljä sähköalan tukkuliikettä. Näitä ovat Slo Oy, Onninen Oy, Rexel Oy ja Ahlsell Oy. Sähkötukkuliikkeet turvaavat omalta osaltaan varaosasaatavuuden. Sähköhuoltotöiden yhteydessä varaosien nopea saatavuus helpottaa asiakaslupauksen saavuttamisessa.

Kuten Selinit mainitsevat, on tärkeää havaita yhteistyökumppaneiden lisäksi myös omat sidosryhmäkumppanit ja niiden merkitys omassa liiketoimintamallissa. Parhaimmillaan he toimivat tilausta edesauttavasti, mutta pahimmillaan estävät sen. (Selin & Selin 2013, 16.) Sidosryhmäkaavion kuvion 13 mukaisesti kiinteistöhoitajat ovat kohdeyrityksen tärkeimpiä sidosryhmäkumppaneita. Kohdeyrityksen tapauksessa kiinteistöhoitajien roolia ei voi olla korostamatta liikaa. Asunto-osakeyhtiön hallitus on yleensä tehnyt kiinteistön huollosta sopimuksen jonkin kiinteistöalan yrityksen kanssa. Sopimuksissa ei sidota kiinteistöhuoltoyritystä käyttämään yhtä tiettyä sähköasennusliikettä sähköhuoltotöihin. Kiinteistöhuoltoyritys ja heillä työskentelevä kiinteistöhoitaja ovat käytännössä vapaita tilaamaan sähköhuoltoliikkeen työkeikalle parhaalla katsomallaan tavalla. On hyvä tunnistaa, että kiinteistöhuoltoyritykset ovat yksi Sähkötapio Oy:n asiakassegmentti ja heille täytyy olla oma liiketoimintamallinsa. Kiinteistöhoitajien lisäksi asunto-osakeyhtiön hallituksen jäsenet ja asunto-osakeyhtiön osakkeen omistajat kuuluvat sidosryhmärakenteeseen.



Kuvio 13. Sähkötapio Oy:n sidosryhmäkumppanit

Kohdeyrityksen **kustannusrakenteen** suurimmat kustannukset muodostuvat henkilöstökuluista. Asiakslupauksen pitämiseksi on henkilöstöresursseja ja osaamista oltava riittävästi. Henkilöstöresurssien määrä taas vaihtelee vuoden-aikojen mukaan. Keväällä ja kesällä, kun valoisuuden määrä sekä ulkolämpötila kasvavat, palvelutyypisten sähköasennustöiden tilauskanta pienenee. Tällöin henkilöstöresurssien mitoittaminen tehokkaasti on haastavaa. Jotta liiketoiminta on kannattavaa, pitäisi asentajan palkkakulut pystyä laskuttamaan asiakkailta. Tämä ei aina kuitenkaan ole mahdollista, koska kahdeksan tunnin työpäivään kohdistuu usein odotustunteja, joita ei voi laskuttaa asiakkailta. Vastaavasti syksyllä ja talvella pimeän lisääntyessä ja lämmitystarpeen kasvaessa palvelutyypisten sähköasennustöiden tilauskanta kasvaa äkillisesti. Tällöin on vaikea löytää riittävät resurssit asiakslupauksen ylläpitämiseksi. Lisäksi kohdeyrityksen kustannusrakenteeseen kohdistuu kiinteitä kuluja, joita ovat työautot, työkalut, työvaatteet, puhelimenkäyttö, palkat, ohjelmistojen käyttömaksut ja erilaiset ammattipätevyyydet. Ammattipätevyyksiin kuuluvat sähkötyöturvallisuuskortti, työturvallisuuskortti, tulityökortti, ensiapukortti jne. Muuttuvia kuluja vastaavasti ovat sähkötarvikkeet, autojen polttoainekulut, markkinointikulut ja mahdolliset henkilöstön provisiopalkat.



### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

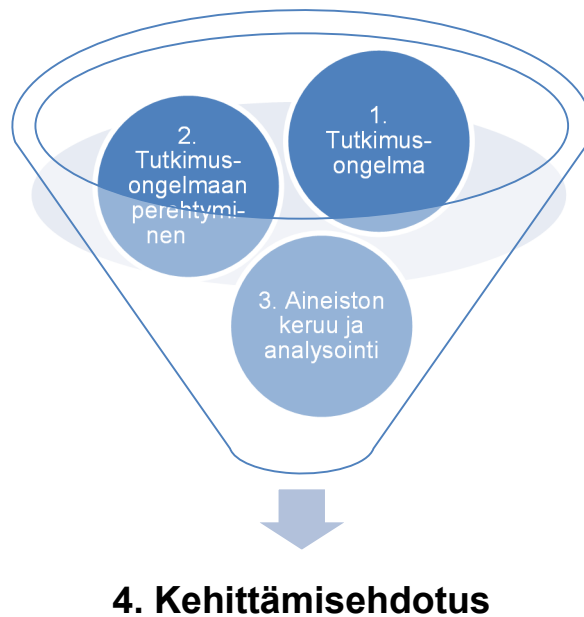
#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tapaustutkimusta. Englanninkielinen termi ”case study”, kuvaa hyvin tapaustutkimusta, kun kyseessä on yksi tutkittava tapaus. Vastaavasti ”multiple case”, kun tutkittavia tapauksia on useita. Tutkittavia tapauksia tai ilmiöitä voi olla siis yksi tai useita. (Kananen 2013, 28.) Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullisen tutkimuksen tavoite on saavuttaa määrän sijasta laadukas kokonaiskuva tutkittavasta tapauksesta tutkittavien näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Voidaankin sanoa, että tapaustutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa ei pyritä hankkimaan määrällisesti suuria aineistoja, vaan perehdytään syvällisesti tutkittavaan tapaukseen (Kananen 2013, 28). Tapaustutkimus on hyvä kehittämistyön tutkimusstrategia, kun halutaan tuottaa tutkittavan tapauksen syvällisen ymmärtämisen lisäksi uusia kehittämis ehdotuksia. Tapaustutkimus voi kohdistua yksilöön, ihmisryhmään tai organisaatioon. Myös yrityksen jokin osa-alue, tuote, palvelu tai prosessi voi olla tutkimuksen kohteena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53.)

Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että se sisältää useita erilaisia tutkimusmenetelmiä. Menetelmien avulla saavutetaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttaminen luo toiminnalliset edellytykset kehittämis ehdotusten laatimiselle. (Metsämuuronen 2005, 16–17.) Tutkimusaineistoa voidaan kerätä kyselyillä, havainnoimalla, haastattelemalla ja tutkimalla arkistomateriaaleja. Tapaustutkimuksen erityisyys on siinä, että sen sisällä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä tutkimustuloksen saavuttamiseksi. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti pitävät tapaustutkimuksen etuna sen tuomaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55.)

Tapaustutkimus on ymmärtävää tutkimusta, jossa tutkittavan kokemus tutkittavasta tapauksesta korostuu. Kokemus taas muodostuu koettujen asioiden kautta. (Metsämuuronen 2005, 205–207.) Tyypillisenä aineiston keruumenetelmänä tapaustutkimuksessa käytetään haastatteluja. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti

tarkentavat, että haastatteluissa saadaan haastateltavilta eli toisin sanoen tutkitavan aiheen asiantuntijoilta hyvin tarkka tieto tutkimusongelmasta. Hyvin usein tapaustutkimus liittyy ihmisten toimintaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55.) Haastattelumateriaalien avulla voidaan muodostaa johtopäätöksiä tutkittavasta tapauksesta (Metsämuuronen 2005, 205–207).



Kuvio 14. Tapaustutkimuksen eri vaiheet (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54)

Tapaustutkimuksen eri työvaiheet voidaan jakaa Ojasalon ym. mukaan neljään vaiheeseen, kuten kuviossa 14 on esitetty. Kun tutkija on määrittänyt tutkimusongelman, on ensimmäinen konkreettinen askel perehtyä aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Teorian kautta muodostuu tutkijalle käsitys, millä tavoin tutkimusaineistoa voidaan hankkia tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Aineistoa voidaan kerätä erilaisilla menetelmillä. Aineiston keruun jälkeen materiaali analysoidaan, jonka seurauksen syntyy kehittämisehdotukset ja tutkimusongelman ratkaisu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 53–54.)

### 3.2 Aineiston keruu

Tapaustutkimuksen yhteydessä yksi yleisemmin käytettävistä aineistonkeruumenetelmistä on haastattelut (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55). Haastatteluiden avulla pyritään hankkimaan tutkijalle riittävän suuri aineisto, josta on myöhemmin mahdollista analysoida luotettavia tutkimustuloksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66.) Haastattelumenetelmät voidaan jakaa puolistrukturoituun, strukturoituun ja avoimeen haastatteluun. Puolistrukturoiduilla haastatteluilla tarkoitetaan teemahaastatteluja, joissa haastattelun teemat ovat ennakkoon muodostettu. Teemahaastattelulle tyypillistä on vastaajien pienehkö määrä, tutkijan syvälinen perehtyminen aiheeseen ja analysointivaiheen suuri työmäärä. Strukturoidut haastattelut ovat lomakehaastatteluja, joissa kysymysten muotoilu on kiinteä, vastaajien määrä suuri ja tiedon laatu pinnallista. Avoin haastattelu etenee vapaamuotoisesti pienellä haastateltavien määrällä ja se muistuttaa tavallista keskustelua. Vapaasti etenevän keskustelun vuoksi aineiston analysointivaihe on työläs. Tässä menetelmässä saavutetaan myös syvälinen ymmärrys tutkittavasta tapauksesta. Haastattelumenetelmän valintaan vaikuttavat tutkittavan tapauksen ominaispiirteet. Näitä piirteitä ovat esimerkiksi työyhteisön koko tai toimintamallin luonne. (Vilkkä 2015, 78–79.) Tässä tutkimuksessa aineiston kerääminen on tehty teemahaastatteluiden avulla.

Teemahaastattelun vuorovaikutusta ohjaa tutkijan ennakkoon muodostamat keskeiset teemat ja niitä tarkentavat kysymykset. Teemahaastatteluja voidaan pitää mielekkäänä tapana aineiston keräämiseksi niiden suuresta työmäärästä huolimatta. (Eskola & Suoranta, 1998, 64–66.) Teemahaastatteluiden avulla saadaan hankittua syvällisempää sisältöä tutkittavaan tapaukseen kuin mitä lomakehaastatteluiden avulla pystytään saavuttamaan. Hirsjärvi ja Hurme korostavat teemahaastatteluiden joustavuuden merkitystä ja haastattelujen teemojen suunnittelun tärkeyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66–67.) Suunnittelun tärkeydestä huolimatta aineistoa ei saa rajata haastattelussa liikaa (Eskola & Suoranta, 1998, 64–66). Haastattelussa pitää olla tilaa edetä vapaammin, jotta tutkittavan tapauksen syvälinen ymmärrys kasvaa. Haastattelijalla on mahdollisuus myös tarkentaa ja syventää vuoropuhelua kunhan se tapahtuu tutkimuksen asetetuissa rajoissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66–67.)

Tämän tutkimuksen haastatteluteemat pohjautuvat tietoperustan avulla muodostuneisiin teemoihin. Haastattelun teemoja ovat yhteistyö, ostokriteerit ja ostoprosessi. Vastaavasti haastattelukysymykset valikoituivat tietoperustan kautta. Tutkimuksen teemat ja kysymysluettelo löytyvät liitteestä 1. Haastattelujen edessä tehtiin muutamia tarkentavia kysymyksiä tutkimuksen rajauksen puitteissa.

Haastattelut ovat luottamukseen pohjautuva vuorovaikutteinen tehokas keino hankkia nopealla aikataululla, syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tästä johtuen haastattelutilanteisiin kannattaa valmistautua hyvin. Hyvä valmistautuminen parantaa haastattelun tuloksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108.) Hirsijärven ja Hurmeen mukaan myös haastattelijan ja haastateltavan motivaatiolla on merkitys haastattelun tuloksiin. On tärkeää ymmärtää, että haastateltavan motivaatio voi laskea, jos haastattelija on huonosti valmistautunut ja tekee työtään huolimattomasti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 126.) Kun kyseessä on ihmisten välinen vuorovaikutteinen tilaisuus, liittyy siihen yleensä jonkin verran jännitystä. Jännitys poistuu nopeasti, kun haastattelu käynnistyy ja haastateltava pääsee kertomaan omasta osaamisalastaan (Hyvärinen, Nikander & Ruusu-vuori 2010, 247–249). Haastattelijan on hyvä tiedostaa etukäteen myös ihmisten erilaisuus. Toiset puhuvat luonnostaan paljon, kun vastaavasti osa on harvasanaisempia. Tämä voi vaikuttaa haastattelun kestoon tai aineiston käsittelyn määrään. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 126, 128–134.)

Haastateltavalle kuuluu informoida, mitä aihetta haastattelu koskee ja millainen rooli hänellä on tässä tutkimuksessa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108). Myös haastattelun eettiset periaatteet on hyvä läpikäydä. Näihin liittyvät luottamuksellisuus ja yksityisyys. Haastattelijan on kuitenkin mietittävä, kuinka paljon informaatiota voi ennakoon haastateltavalle antaa. Liian suurella määrällä ennakkotietoa voi olla negatiiviset vaikutukset haastattelutuloksiin. Tämä johtuu siitä, että haastateltavat voivat ennakoon muodostaa mielipiteensä väärin perustein. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20.)

Ojasalon ym. mukaan haastateltavien määrä on sopiva, kun haastatteluilla ei saavuteta enää uutta merkityksellistä tietoa tutkimuksen kannalta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 111.) Hirsjärvi ja Hurme puolestaan toteavat, että yksiselitteistä vastausta haastateltavien määrästä ei voi antaa, vaan lähtökoh-

tana voidaan pitää saturaatiopisteen saavuttamista. Saturaatiopisteellä tarkoitetaan aineiston keruun kulminaatiopistettä, jonka jälkeen uudella lisäaineistolla ei koeta olevan lisäarvoa tutkimuksen lopputuloksiin. Oleellista on, että tutkija itse pyrkii päättämään tutkimuksen kannalta oleellisen aineiston määrän. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 60.) Kun tutkimuskysymyksiin pystytään vastaamaan haastatteluaineiston avulla, on aineiston määrä riittävä (Eskola & Suoranta 1998, 137).

Tässä tutkimuksessa aineiston kerääminen tehtiin teemahaastattelujen avulla. Päätökseen valita teemahaastattelu vaikuttivat kyseisen menetelmän joustava toteutustapa ja syvällinen tiedon määrä. Myös prosessin luonne vaikutti valintaan. On myös tärkeää havaita, että haastattelutilaisuus toimii hyvänä markkinointi- ja asiakaskontaktitapahtumana, jos tutkimuksen tekijä edustaa tutkimuksen tilannutta yritystä. Tutkimuksessa haastateltavia henkilöitä eli isännöitsijöitä oli neljä ja he kukin edustavat eri Rovaniemellä toimivia isännöitsijätoimistoja. Haastateltavat on valittu tarkoituksella erikokoisista isännöitsijätoimistoista (taulukko 2).

Taulukko 2. Teemahaastattelujen tarkennukset

	Haastateltava			
	A	B	C	D
<b>Haastattelun kesto (min)</b>	36	37	27	42
<b>Kokemus isännöintialalta (vuosi)</b>	30	6	30+	12
<b>Isännöitsijätoimisto/isännöitsijää (kpl)</b>	9	16	2	4

Kuten taulukosta 2 havaitaan, on haastateltavat pyritty valitsemaan myös työuran eri vaiheilta. Haastatteluista kaksi pidettiin kohdeyrityksen toimistotiloissa ja toiset kaksi, puhelinhaastatteluna. Haastattelutilanne jouduttiin vaihtamaan puhelinhaastatteluksi johtuen haastatteluiden hetkellä valloillaan olevasta pandemiasta COVID-19. Kaikki haastattelut tallennettiin ja haastattelutilaisuudet etenivät jouhevasti ilman häiriötekijöitä. Haastateltavien halukkuutta haastateltavaksi tiedusteltiin jo noin puoli vuotta ennen haastattelua. Lopullinen haastattelu-aika sovittiin keskimäärin kaksi viikkoa ennen haastattelua. Samassa yhteydessä haastateltavalle kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä kerrottiin, että tuloksia tullaan käsittelemään täysin anonymisti. Haastateltaville ei annettu ennakoon haastatteluteemoja eikä kysymyksiä. Kaikki haastatelta-

vat olivat motivoituneita vastaamaan ja haastattelun perusteella kerätystä aineistosta oli mahdollista saada vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimusraportista ei voida päätellä kenenkään haastateltavan henkilöllisyyttä eikä henkilökohtaisia vastauksia.

### 3.3 Aineiston analysointi

Hirsijärven ja Hurmeen mukaan aineiston analysoinnilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn prosessia kokonaisuudessaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143). Eskola ja Suoranta tarkentavat analysoinnin olevan aineistoon huolellisesti perehtymistä. Tekstimateriaalin tulkinta ja jäsentäminen kuuluvat prosessiin. (Eskola & Suoranta 1998, 48.) Analysointiprosessin avulla hajanaista aineistoa pyritään selkeyttämään ja luomaan siitä mielekäästä kadottamatta kuitenkin aineistosta saatua informaatiota. Prosessin avulla pyritään tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. (Eskola & Suoranta 1998, 108–109.) Tutkimuksessa esiin nousseiden käsitteiden avulla pyritään ymmärtämään paremmin tutkittavan kohteen toimintaa ja ajattelutapoja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–113).

Ennen analysoinnin aloittamista aineisto pitää litteroida. Litteroinnilla tarkoitetaan äänitallenteen puhtaaksi kirjoittamista tekstimuotoon. Litteroiminen on yleisempää kuin tallenteiden suora analysoiminen. Hirsijärven ja Hurmeen mukaan tutkimuksen kannalta paras tilanne saavutetaan silloin, kun haastattelija tai tutkija itse litteroi tallenteet haluttuun muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 140.) Ojasalon ym. mukaan litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan. Litteroinnissa voidaan käyttää yleiskieltä, jos kehittämistehtävän ratkaisemisen kannalta vain vastausten sisällöllä on merkitystä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 110.) Hirsijärven ja Hurmeen mukaan aineiston auki kirjoittamisen tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 139).

Tässä tutkimuksessa jokainen haastattelu litteroitiin erikseen ja tulokseksi muodostuivat haastattelukohtaiset tekstitiedostot. Haastatteluille muodostettiin peitekoodit A, B, C ja D. Litterointi suoritettiin yleiskieltä käyttämällä ja tallenteista jätettiin turhat puhekielen ilmaiset pois. Litteroinnin jälkeen jokaisen haastateltavan tekstiä muokattiin vielä luettavampaan muotoon. Muokkaus tehtiin kuitenkin niin, ettei sisällön merkitys muuttunut. Tämä koettiin hyväksi ratkaisuksi, koska

tekstistä saatiin helpommin luettavaa. Myöhemmässä vaiheessa aineiston syvällinen ymmärtäminen oli helpompaa. Litterointi suoritettiin omana työvaiheena haastattelujen jälkeen, jolloin aiemmat haastattelut eivät voineet vaikuttaa myöhempiin haastatteluihin.

Laadullisen sisällönanalyysin tekninen vaihe lähtee liikkeelle Tuomen ja Sarajärven esittelemän Timo Laineen tekemän mallin mukaisesti alkuperäisilmaisuiden pelkistämisestä. Aineistoa luetaan läpi useampaan kertaan ja aineistolta kysytään tutkimusongelman mukaisia kysymyksiä. Luettaessa tehdään mui-  
tiinpanoja asioista, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Kiinnostavat lauseet tai kappaleet pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi ja tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat jätetään pois. Pelkistämisen jälkeen ilmaisuista etsitään samankaltaisuuksia. Samankaltaiset ilmaisut ryhmitellään alaluokiksi. Vastaa-  
vasti alaluokkia ryhmittämällä ja yhdistämällä saadaan pääluokat, joiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101.)

Tässä tutkimuksessa analyysin tekninen vaihe tehtiin Tuomen ja Sarajärven mallin mukaan. Tekstiä luettiin läpi 2–3 kertaa ja samalla tutkimuskysymyksiin liittyvät mielenkiintoiset ilmaisut korostettiin vihreää väriä hyödyntäen. Tämän jälkeen esiin nousseet ilmaisut siirrettiin PowerPoint-ohjelmistoon ja pelkistettiin. Pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin alaluokiksi ja niille annettiin värikoodit haastattelukysymysten mukaan luokitellen. Analyysia jatkettiin yhdistämällä alaluokat yläluokkiin (tulosteemoihin), jotka nimettiin parhaiten kuvaavimmalla tavalla. Tulosteemoiksi muodostuivat toistuvasti samat kolme teemaa:

1. Asiakaslähtöinen luotettava ja laadukas palvelu
2. Systemaattinen yhteistyö ja kehittäminen
3. Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen

Analysointivaiheen tekniikasta on olemassa mallikuvat liitteessä 2.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia. Tutkimustulosten teemat muodostuivat teemahaastatteluaineistojen analysointiprosessin tuloksena. Alaluvuissa 4.1–4.3 käsitellään tulosteemat ja lopuksi tulokset tiivistetään yhteenveto-osiossa.

### 4.1 Asiakslähtöinen luotettava ja laadukas palvelu

Tutkimustulosten mukaan asiakslähtöinen luotettava ja laadukas palvelu rakentuu toistuvista asiakastarpeen täyttävistä palvelutapahtumista. ”Aika asiakkaan käyttöön”-periaatteella täytyy olla helposti tavoitettavissa ja vastata puheluihin, sähköposteihin sekä viesteihin. Pyritään tekemään asiakkaan asiainnista helppoa ja vaivatonta. Olennaista on, että asiat hoituvat kuntoon yhdellä kertaa, ettei niihin tarvitse palata toistuvasti. Tutkimuksen mukaan isännöitsijät asioivat yritysten kanssa, joiden kanssa asioiden hoitaminen sujuu mutkattomasti ja joita on helppo lähestyä.

*”Ja sitten niin kuin mikä meidän omassakin työssä, että viesteihin vastaaminen ja reagointi niin sehän on se kaiken A ja O. Että on tavoitettavissa ja saa silloin kiinni kun tarvitsee.” (A)*

*”Ainakin sitä, että yhteistyö on sulavaa. Ja että se perustuu tietynlaiseen luottamukseen. Kun työ tilataan, se hoidetaan kuntoon ja tietenkin, jos siellä tulee jotain poikkeuksia tai poikkeavia juttuja, niin sitten asiaan palataan. Jos on sellainen peruskeikka, että se hoituu muutaman päivän puitteissa kuntoon. Ja, että lasku on kohtuullinen, se on tietenkin aika oleellinen asia.” (B)*

Isännöitsijän toimintakenttään liittyy useiden eri toimialojen asioita, joten heillä ei ole aikaa eikä mahdollisuutta perehtyä perinpohjaisesti joka asiaan. Heidän asiakkaidensa ja sidosryhmäkumppaneidensa yhteydenottojen suuresta määrästä johtuen huoltotöiden tilaamisen helppous korostui kysyttäessä yhteistyöstä.

*”Minun mielestä ylipäättään se asiointi, että se on ollut semmoista helppoa nopeaa vaivatonta. Vähän ehkä tässä kertaan itseäni, mutta nykyään se yhteydenottojen määrä on niin valtava. Niin asiainnin pitää olla sellaista helppoa, nopeaa ja*



*vaivatonta. Meidän näkökulmasta semmoinen asioinnin helppous on tärkeää. Ja se että teillä kuitenkin saa niin soittamalla kuin sähköpostilla helposti kiinni.” (D)*

Niin kuin parisuhteessa, myös asiakassuhteessa luottamus rakentuu ajan kuluessa. Luottamus on helppo rikkoa, mutta sen saavuttaminen vaatii aikaa. Tutkimuksen mukaan luottamus rakentuu sähköalalla pitkäjänteisen hyvän palvelun ja osaamisen myötä.

*”Ainakin sitä, että yhteistyö on sulavaa. Ja että se perustuu tietynlaiseen luottamukseen. Kun työ tilataan, se hoidetaan kuntoon ja tietenkin, jos siellä tulee jotain poikkeuksia tai poikkeavia juttuja niin sitten asiaan palataan.” (B)*

*”Kyllä näkisin, että se mitä olemme hankkeista sopineet, niin ne ovat kyllä toteutuneet. Ja se on tärkeää, että jos joku työ tilataan ja sovitaan, niin se suoritetaan sitten ajallaan ja että sitä ei tarvitse sitten parsia.” (C)*

*”Tietenkin se on se laatu ja hinta, että ne kohtaavat. Sitten lisäksi, kun tulee tarjouksia, että minä ymmärrän mitä on tarjottu. Että se on selkeä se tarjous, että näkee selkeästi mikä on se hinta. Niitä on nähnyt monenlaisia. Ja myös laskujen selkeys, että siellä kerrotaan, mitä on tehty ja paljonko siihen meni aikaa ja mitä tehtiin.” (A)*

#### 4.2 Systemaattinen yhteistyö ja kehittäminen

Tutkimustulosten mukaan isännöitsijät toivovat systemaattista yhteydenpitoa, informointia ja yhteistyötä. Laadukkaassa yhteistyössä on tärkeää tunnistaa uudet mahdollisuudet edistää yhteistä asiaa molempia osapuolia hyödyntävällä tavalla.

*”Miksi ei voisi järjestää tommoisia aamiaisia tai kahvitteluja. Kertoa lähinnä taloyhtiömaailmaan liittyvistä uusista asioista. Ja että oltaisiin niin kuin koko ajan ajanhermoilla. Kun meidän ei voida lukea kaikesta kaikkia, kun meidän pitäisi tietää kaikista kaikki.” (A)*

*”Niin semmoinen olisi ihan hyvä idea, muutaman kerran vuodessa. Eihän se tarvitse niin kuin aina olla, mutta pääasia, että kerkeäsi sellaiset ajankohtaiset asiat käsitellä, kun kuitenkin sähköalakin muuttuu koko ajan.” (A)*

*"Oikeastaan vähän tuohon äskeiseen peilaten, mitä muutenkin yhteistyökumppaneiden kanssa on, niin tällöisten sähköisten järjestelmien hyväksikäyttö ja jonkin näköinen sähköinen kuittaus ja jälki kun sovitut työtilaukset on suoritettu. Se meidän päässä helpottaisi aika paljon." (D)*

#### 4.3 Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen

Tutkimustulosten mukaan kohdeyrityksen strateginen päätös kehittää palveluliiketoimintaa sähköalalla osoittautui järkeväksi. Haastatteluissa nousi esiin uusia innovaatioita ja palveluratkaisumalleja, joita kehittämällä liiketoiminnan kasvua voidaan hakea asiakaslähtöisellä tavalla. Kun kehitysideat saadaan jalostettua palveluksi, isännöitsijät saavat lisäarvoa yhteistyöstä kohdeyrityksen kanssa ja asiakassuhde syvenee. Samalla yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua markkinoilla.

*"Onko Sähkötapiolla jotain tarkastuksia, sellaista palvelua olemassa esimerkiksi sähköpääkeskuksen tarkastusta tai sellaista? Sellainen ei olisi välttämättä mikään huonoasia." (B)*

*"Yksi vaihtoehto on, että jos Sähkötapiolla olisi jokin sellainen tuote (palvelu), jolla voisi ennaltaehkäistä niitä ongelmia, että niitä ei syntyisikään. Eikös esimerkiksi käsittääkseni Kattotutkalla ole tällainen palvelu kattopuolella? Että se on aika edullinen, mutta sillä saa aika kattavan raportin?" (B)*

*"Tietenkin minä näkisin, että olisi ennemminkin joku semmoinen järjestelmä. En tiedä onko ihan sellaista mahdollisuutta, mutta kiinteistönhuoltofirmoilla on usein jokin oma järjestelmä tai sitten meidän käyttämä järjestelmä, jonne kuitataan työtilauksia." (D)*

*"Mutta sitä voisi miettiä sillä tavoin, että jos jossain yhtiössä on tulossa vaikka sähkösaneeraus, niin sinne yhtiökokoukseen olisi hyvä, kun joku tulisi kertomaan suomenkielellä, mitä se tarkoittaa." (A).*

#### 4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Isännöitsijä on ammattinimike, jolla tarkoitetaan asunto-osaakeyhtiön tai kiinteistöosaakeyhtiön operatiivista johtajaa. Kohdeyrityksen ja isännöitsijöiden väliset asiakassuhteet ovat muodostuneet vuosien yhteistyön tuloksena. Varsinaista tunnesidettä asiakassuhteessa ei ole kuitenkaan muodostunut, vaan asiointi on enemmän kanta-asiakastyypinen. Sähkötapio Oy:n perustamisvaiheen liikeideana oli tarjota palvelevaa sähköasennusosaamista ajatuksella ”aika asiakkaan käyttöön”. Tutkimustulosten mukaan asiakaslähtöinen luotettava ja laadukas palvelu rakentuukin toistuvista asiakastarpeen täyttävistä palvelutapahtumista. Henkilökunnan täytyy olla helposti tavoitettavissa ja vastata puheluihin, sähköposteihin sekä viesteihin. Yrityksen ajatuksena on tehdä, mitä lupaa, ja hoitaa työt loppuun saakka. Sähköhuoltotöiden ongelmien ratkaiseminen kokonaisvaltaisesti ja kustannustehokkaasti korostui myös tuloksissa. Isännöitsijöiden toimintakenttä on niin laaja, etteivät he itse voi perehtyä joka asiaan.

Tutkimustulosten mukaan isännöitsijät toivovat systemaattista yhteydenpitoa, informointia ja yhteistyötä. Tällaisen yhteistyön käynnistäminen vaatiikin kohdeyrityksessä erityisiä toimenpiteitä. Vuonna 2020 asiakassuhteita ei varsinaisesti ole hoidettu. Isännöitsijöiden näkökulmasta kohdeyrityksen tärkeimmät viestintäkanavat ovat sähköposti ja puhelin. Isännöitsijät lähestyvät kohdeyritystä pääsääntöisesti sähköpostitse, mutta kiireellisimmissä tapauksissa yhteyttä otetaan puhelimitse. Kiinteistöhoitajat ovat kohdeyrityksen tärkeimpiä sidosryhmäkumppaneita. Kohdeyrityksen tapauksessa kiinteistöhoitajien roolia ei voi olla korostamatta liikaa.

Tutkimuksen mukaan haastatteluissa nousi esiin uusia innovaatioita ja palveluratkaisumalleja, joita kehittämällä liiketoiminnan kasvua voidaan hakea asiakaslähtöisellä tavalla. Kun kehitysideat saadaan jalostettua palveluksi, isännöitsijät saavat lisäarvoa yhteistyöstämme ja asiakassuhteemme syvenee. Samalla yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua markkinoilla.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Keskeiset havainnot

Tutkimuksessa tarkasteltiin kohdeyrityksen liiketoimintamallin nykytilannetta ja sen kehittämistä palveluliiketoimintamallin suuntaan. Tutkimus tehtiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen aikana havainnoitiin kohdeyrityksen työympäristöä ja työtapoja isännöitsijäkenttään liittyen. Tutkimuksen teemahaastatteluiden kysymykset ja teemat muodostuivat tietoperustasta.

Tutkimuksen avulla saatiin selville kohdeyrityksen liiketoimintamallin nykytila sekä pystyttiin tuottamaan kehitysehdotuksia palveluliiketoimintamallin kehittämiseksi. Tutkimustulosten analysoinnin avulla vastattiin tutkimusongelmasta muodostettuihin kysymyksiin. Tässä luvussa läpi käydään tutkimustuloksia ja kehitysehdotuksia. Luvun lopussa käydään läpi tulosten hyödynnettävyyttä ja tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen aikana varmistui, että palveluliiketoimintamallin kehittäminen sähköalalla on kokonaisvaltainen yritystä ja organisaatiota leikkaava muutosprosessi, jonka eteen on oltava valmiina tekemään systemaattisesti töitä. Yrityksen koko henkilökunta on saatava muutoksen taakse, jotta asiakaslähtöinen palvelu voidaan saavuttaa. Tutkimuksen tuloksena saatiin selville uusia innovaatioita, joiden avulla kohdeyrityksen nykyistä liiketoimintamallia on mahdollista kehittää palveluliiketoimintamalliksi. Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeyrityksen tulisi laatia suunnitelma tutkimuksessa nousseiden kehitysehdotusten eteenpäin viemiseksi.

### 5.2 Kehittämiskohteet

Palveluliiketoiminta on yksi mahdollisuus, johon voidaan edetä yrityksen haikissa muutosta nykyiselle liiketoiminnalleen. Se on myös liiketoiminnan syvällisen uudistamisen mahdollisuus. Palveluliiketoiminnassa voidaan edetä liiketoiminnan kehittämiseen yhdessä asiakkaan kanssa. Muutoksen ehtona on yrityksen herääminen muutostarpeisiin. Se, mitä on tapahtunut ennen muutokseen heräämistä, on yritys- ja tapauskohtaista. Myös Saarelainen toteaa, että liiketoiminnan asiasisältö vaihtelee toimialasta ja yrityksestä riippuen (Saarelainen 2013, 16–17). Muutoksen ehtona on usein organisaatio- ja johtamismuutokset,

koska se edellyttää uudenlaisen työskentelytavan omaksumista siten, että asiakas otetaan toimintaan mukaan. Toimialakohtaisesti on jokaisen yrityksen löydettävä oma kehityspolkunsa, mitä pitkin lähdetään muutosta toteuttamaan. Yrityksen on tiedostettava liiketoimintamallinsa nykytilanne sekä tulevaisuuden näkymä, mihin se pyrkii.

Myös organisaation-, ja johtamiskäytäntöjen muutostarpeet on analysoitava. Tämä on välttämätöntä, koska perinteiset tuotokeskeiset johtamismallit estävät toiminnan uudistumista kohti palveluliiketoimintaa. Organisaatio- ja johtamiskäytäntöjen muutos voi olla haastavaa, koska aikaisemmat käytännöt on omaksuttu tuoteorientoituneessa toimintaympäristössä. Yrityksissä on hyvä muistaa, että muutokset vaativat aikaa eivätkä ne tapahdu ”sormia napsauttamalla”. Palveluliiketoimintaan siirryttäessä pelkkä johdon strateginen päätös ei riitä muutoksen toteutumiseen. Palveluliiketoiminnan vuorovaikutteinen organisointi ja johtaminen ovat osa laajempaa johtamisoppien alueella tapahtuvaa muutosta. Järvinen toteaa, että yrityksen on pystyttävä luomaan sisäiset johtamiskäytännöt niin selkeiksi, että muutosta pystytään johtamaan systemaattisesti porras portaalta alaspäin. (Järvinen 2018.) Jokainen yrityksen työntekijä on kyettävä saamaan muutoksen taakse ja tämän saavuttamiseksi muutosta johdettaessa on organisaatorakenteen, yhteisten johtamiskäytäntöjen sekä yrityksen sisäisten pelisääntöjen oltava kunnossa. Yritysten koko henkilökunnan on avauduttava asiakkaiden suuntaan, jotta palveluliiketoiminnasta voidaan puhua.

Jotta Sähkötapio Oy voi tavoitella kasvua isännöitsijä asiakassegmentissään, vaatii se niin välillisiä, yrityksen sisäisiä kuin ulkoisia toimenpiteitä. Kohdeyritys on laajentunut tyypilliseen suomalaiseen tapaan mikroyrityksestä pk-yritykseksi ja varsinainen organisaatio on jäänyt luomatta. Tämä on ollut täysin perusteltua liiallisten hierarkiaportaiden välttämiseksi. Kasvua haettaessa organisaation luominen tulee kuitenkin väistämättä eteen. Näin muutosjohtaminen voidaan toteuttaa ja muutokset jalkauttaa systemaattisesti koko henkilökunnan tietoon. Myös myöhemmässä vaiheessa, henkilökunnan lisääntyessä, päivittäinen toiminta ja johtaminen pysyvät selkeänä. Organisaatiota rakennettaessa myös työntekijöiden tehtävänkuvaa on tärkeää tarkentaa.

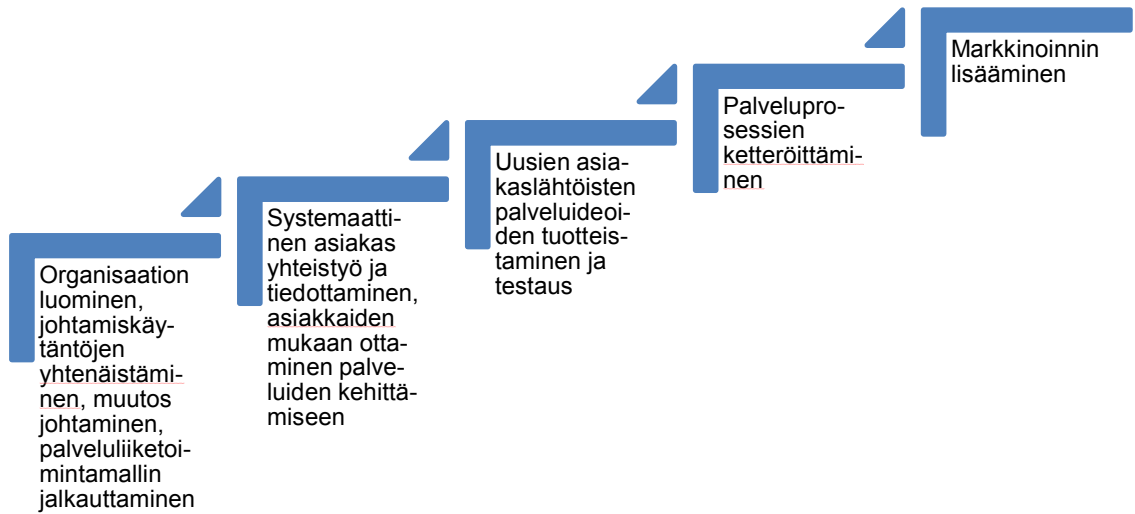
Alueella toimivien isännöitsijöiden suuresta määrästä johtuen on syytä miettiä, miten asiakassuhteita jatkossa hoidetaan ja onko asiakaskenttää järkevää jakaa. Jos jakaminen on kannattavaa, on päätettävä, moniko henkilö sitä hoitaisi. Palveluliiketoimintaan siirryttäessä on systemaattisesti tehtävä työtä asiakassuhteen parantamiseksi. Nykyistä liiketoimintamallia analysoitaessa esiin nousee asiakassuhteen vähäinen hoitaminen. Käytännössä asiakasta on palveltu asiakkaan ottaessa yhteyttä, mutta muuten asiakkaaseen yhteyttä pitäminen sekä yhdessä tekeminen on ollut minimissään. Vuonna 2020 asiakassuhde perustuu enemmän niin sanottuun vakioasiakaskäytäntöön. Tilauksia tulee, mutta viitaten Vornaseen, tunnetasolla asiakassuhdetta isännöitsijöihin ei ole syntynyt (Vornanen 2016, 38). Ahonen toteaa, että asiakkaan kanssa yhdessä innovointi ja tekeminen synnyttävät lisäarvoa, niin asiakkaalle kuin yritykselle itselleen. Lisäksi yritys saavuttaa merkittävää kilpailuetua markkinoilla. (Ahonen ym. 2013, 6.) Kohdeyrityksen on syytä pyrkiä laatimaan toimintamalli asiakassuhteiden hoitamiseksi ja asiakkaan kanssa yhdessä tekemisen lisäämiseksi. Asiakastyöskentely täytyy mieltää koko yritystä koskevaksi toimintatavaksi. Tähän ei ole yhtä oikeata tapaa, vaan toimintaa täytyy kehittää yrityskohtaisesti (Selin & Selin 2013, 96).

Haastattelussa esiin nousseita kehitysehdotuksia ovat 2–4 kertaa vuodessa järjestettävät tilaisuudet esimerkiksi aamupalan yhteydessä. Tilaisuuksissa käytyä läpi asunto-osakeyhtiömaailmaan liittyviä sähköalan uudistuksia, niin tuotteiden kuin määräystenkin osalta. Toisena innovaationa esiin nousee kokonaan uusi palvelu, jossa asunto-osakeyhtiöiden kiinteistöjen sähköjärjestelmien kuntoa raportoidaan ennakoimalla tulevia ongelmia. Myös systemaattinen sähköpostilla tiedottaminen ajankohtaisista sähköalan asunto-osakeyhtiöitä koskevista muutoksista nähtiin hyvänä vaihtoehtona. Kohdeyrityksen nykyistä liiketoimintamallia analysoidessa huomioitavaa on isännöitsijöihin kohdistuvan markkinoinnin vähyys. Edellä mainitut kehitystoimenpiteet toimisivat myös markkinoinnin lisäämisen välineenä, johon kohdeyrityksen on syytä myös panostaa. Tutkimuksen mukaan lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että sähköisten järjestelmien käyttö lisääntyy tulevaisuudessa. Kohdeyrityksessä ei ole käytännössä mahdollisuutta itsenäisesti lähteä luomaan uutta teknologiasovellusta paremman palvelun tuottamiseksi. Tästä huolimatta kohdeyrityksen on oltava ”ajan hermoilla”, jotta sovellusten tullessa markkinoille niitä pystytään ja

osataan hyödyntää. Tähän liittyen yhtenä kehitystoimenpiteenä suositellaan kohdeyritystä kartoittamaan mahdolliset yhteistyökumppanit, joiden kanssa isännöitsijäsegmenttiin kohdistuvaa palvelua voisi parantaa.

Tutkimuksessa esiin nousi myös yhtäläisyys asioiden helppoudesta tietoperustan ja haastateltavien välillä. Helander ym. korostavat asioiden helppouden ja palveluprosessien jouhevuuden merkitystä laadukkaasti asiakaspalvelun saavuttamiseksi (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 15–16). Myös kaikki haastateltavat ovat asiasta samaa mieltä. Isännöitsijöiden toimintakenttä on niin laaja, että pienten asioiden eteenpäin viemiseksi asioiden jouhevuus korostuu. Helanderin ym. ja haastattelutulosten mukaan on kohdeyrityksen syytä kehittää palveluprosessit mahdollisimman ketteriksi ja yhteneväisiksi eri työntekijöiden välillä (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 15–16). Kun edellä mainittu toimenpide on tehty, seurauksena on asiakassuhteen syveneminen, asiakaspalvelun laadun koheneminen ja kaiken kaikkiaan onnistunut asiakastilanteiden hoito. Näin syntyy todellisiin asiakastarpeisiin perustuva toiminta. Kun yritys rakentaa strategiset päätökset asiakaslähtöisiksi, on erityisen tärkeää saada asiakaslähtöinen toiminta ja ajattelu myös luontevaksi toimintatavaksi yrityksen kaikilla tasoilla. Jotta uusi toimintamalli saadaan jalkautettua systemaattisesti koko henkilökunnan ajattelu- ja toimintatavaksi, on organisaatiorakenteiden ja yrityksen kantavien rakenteiden oltava kunnossa.

Tutkijan tulkinta tutkimuksen tietoperustan ja tutkimustulosten johtopäätöksistä voidaan kiteyttää kuvion 15 mukaisesti kehityssaskeliin, joiden etenemisen jälkeen kohdeyritys voi puhua palveluliiketoiminnasta.



Kuvio 15. Tutkimuksessa Sähkötapio Oy:lle muodostuneet kehitysaskleet palveluliiketoimintamallin saavuttamiseksi

### 5.3 Luotettavuusarviointi ja tulosten hyödynnettävyys

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa mahdollisimman tarkka kokonaiskuva tutkittavasta kohteesta. Tästäkin huolimatta tutkimuksen luotettavuus voi vaihdella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.) Eskolan ja Suorannan mukaan tutkijan täytyy toistuvasti arvioida tekemiään ratkaisuja ja pohtia tutkimusanalyysin kattavuutta ja tekemänsä työn luotettavuutta. Eskola ja Suoranta tarkentavat, että luotettavuuden arviointi koskee koko prosessia, kaikkia sen vaiheita ja laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden pääasiallinen kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. (Eskola & Suoranta 1998, 208–210.) Myös Tuomi ja Sarajärvi toteavat, että tutkimusta on arvioitava kokonaisuutena. Tutkijan täytyy pystyä tuottamaan lukijoille uskottava kuva tietopereustasta, aineiston keruusta ja aineiston analysoinnista. Tutkimuksen eri osioiden tulee olla tasapainossa keskenään ja täyttää luotettavuuskriteerit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.) Elo viittaa Lincolnin ja Guban teokseen ja toteaa, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteerit ovat uskottavuus, siirrettävyys, seuraamuksellisuus ja todeksi vahvistettavuus (Elo 2019).



Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, ovatko tutkijan näkemykset ja tulkinnat yhteneväisiä tutkittavien kanssa. Tutkimuksen uskottavuutta lisää tutkijan tuntemus tutkittavasta aiheesta esimerkiksi oman työhistoriansa kautta. Uskottavuutta lisää myös tutkijan motivoituneisuus tutkimuksen tekemiseen ja luottamuksen saavuttaminen tutkijan ja tutkimushenkilöiden välillä. Merkitystä on myös sillä, että tutkija ja tutkittava puhuvat ”samaa kieltä” eli ymmärtävät toisiaan (Elo 2019.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kokonaiskuvaa parantaa tutkijan johdonmukainen ja tarkka kerronta tutkimuksen eri vaiheista. Tähän liittyy tutkijan oma kriittinen arviointi tutkimuksen etenemisestä ja omasta toiminnasta, mutta myös mahdollisista ulkoisista häiriötekijöistä. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2009, 232.) Vilkkä viittaa Hirsjärven ja Hurmeen 2001 vuonna julkaistuun teokseen ja toteaa, että tutkijan täytyy kirjoittaa auki, miten hän on päätenyt tutkimuksessaan luokittelemaan ja kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä niin kuin hän on sen tehnyt. Tutkimukseen valitut menettelytavat on pystyttävä perustelemaan uskottavasti. Tästä huolimatta toinen tutkija voi päätyä erilaiseen lopputulokseen. Tätä ei tule kuitenkaan pitää tutkimusmenetelmän tai tutkimuksen heikkoutena. (Vilkkä 2015, 126.)

Tässä tutkimuksessa luotiin riittävän laaja tietoperusta ja kerättiin tarpeeksi suuri määrä teemahaastatteluaaineistoa, jotta tutkimusongelmassa määriteltuihin kysymyksiin pystyttiin vastaamaan. Uskottavasti rakennettu tietoperusta lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkimuksen uskottavuutta lisää tutkijan pitkälinen kokemus (10 vuotta) tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen etenemisestä on pyritty kertomaan niin yksityiskohtaisesti, että lukijalle muodostuu tarkka kuva tutkimuksen vaiheista ja siihen liittyvistä tuloksista. Tutkimushenkilöt pyrittiin valitsemaan sen perusteella, että tutkimukseen saadaan mahdollisimman laaja näkökulma tutkittavasta aiheesta. Tutkimushenkilöiden valintaan vaikuttivat työkokemus alalta ja yrityksen koko, jossa he työskentelevät. Tarkemmat tiedot työkokemuksen ja yrityskoon jakautumisesta voi nähdä taulukosta 2. Tutkimuksen tekeminen on ollut tutkijalle kokonaisuudeltaan noin kahden vuoden prosessi. Prosessin edetessä tutkijan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä on kasvanut työelämäkokemuksen ja kahden eri tietoperustaan liittyvän kurssin kautta. Tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärrys olisi jäänyt saavuttamatta, jos tutkimuksen suoritusaike olisi puolitettu. Edellä mainitut asiat lisäävät tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimustulosten siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon tuloksilla on sovellusarvoa ja missä määrin ne ovat siirrettävissä vastaaviin yhteyksiin eli aiemmin tehtyihin tutkimuksiin tai tutkimuksen jälkeisiin tutkimuksiin. Menetelmän avulla voidaan vertailla saatuja tutkimustuloksia aikaisemmin valmistuneisiin tutkimustuloksiin ja aikaisempaan teoriaan. Jotta tulokset ovat vertailtavissa, on tutkimusprosessista kerrottava riittävän tarkasti. Prosessiin liittyvät tutkimukseen osallistujat, aineiston keruu ja aineiston analysointi. (Elo 2019.)

Seuraamuksellisuuteen liittyy käytettävien menetelmien samankaltaistaminen (Elo 2019). Tässä tutkimuksessa haastattelijana toimi kaikissa haastattelutilanteissa tutkimuksen tekijä. Haastattelutilanne jouduttiin vaihtamaan kahden haastateltavan osalta puhelinhaastatteluksi johtuen tutkimuksen ajankohtaan kohdistuneesta COVID-19 pandemiasta. Puhelinhaastatteluiden huolimatta haastattelut pystyttiin viemään läpi samalla tavalla kuin kasvokkaishaastattelut, jolloin vaikutuksia ei tullut tutkimuksen luotettavuuteen.

Jotta tutkimustulokset voidaan vahvistaa todeksi, on tutkijan pystyttävä todentamaan, että tulokset pohjautuvat tutkimusaineistoon eikä tutkijan omiin tulkintoihin aiheesta. Tulkinnalla tarkoitetaan tutkijan, tutkimusaineiston ja tietoperustan välisen vuoropuhelun muodostamaa lopputulosta. Tutkimustulokset perustuvat siis aineistoon ja tutkijan omat mielipiteet ovat tulkintoja tuloksista. (Vilkkä 2015, 124–125.) Todeksi vahvistettavuutta lisää aineiston analyysivaiheen tarkka kuvaaminen ja esittäminen esimerkiksi tutkimuksen liitteenä (Elo 2019). Tässä tutkimuksessa aineiston analysointivaihe on pyritty kertomaan mahdollisimman selkeästi ja kuvat analyysivaiheista ovat tutkimuksen liitteenä (liite 2).

Sähkötapio Oy voi hyödyntää tutkimustuloksia liiketaloudellista kasvua hakieksaan, kun asiakassegmenttinä ovat isännöitsijät. Tutkimuksen avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen pääkysymyksenä oli, *miten kohdeyrityksen tulisi kehittää nykyistä liiketoimintamallia palveluliiketoimintamalliksi, kun asiakassegmenttinä ovat isännöitsijät?* Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeyrityksen liiketoimintamallia voidaan kehittää palveluliiketoimintamalliksi. Tutkimuksen tulosten avulla syntyi kohdeyritykselle uusia innovaatioita kehittämistoimenpiteistä. Kyseiset kehittämistoimenpiteet ovat toteuttamiskelpoisia. Kehittämistoimenpiteiden käytäntöön vieminen vaatii kuitenkin pitkäjänteistä

työtä, eivätkä muutokset tapahdu hetkessä. Kohdeyrityksen on tärkeää luoda vaiheittainen suunnitelma muutosten toteuttamiseksi.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää asiakaslähtöisen yhteistyön kehittämiseksi ja paremman kokonaisvaltaisen palvelun saavuttamiseksi. Tuloksien avulla voidaan ymmärtää organisaatorakenteen ja systemaattisen johtamisen merkityksellisyys palveluliiketoimintaan siirryttäessä. Myös eri alojen yritykset, jotka toimivat palvelutyypistensä huoltotöiden parissa asiakassegmenttinaan isännöitsijät voivat hyödyntää tutkimustuloksia. Tutkimustuloksia ei voi kuitenkaan yleistää eri asiakassegmenteille. Tutkimukselle luontaisena jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista nähdä, miten esimerkiksi palvelumuotoilun avulla uusien kehitystoimenpiteiden käytäntöön vieminen onnistuu.

## LÄHTEET

- Ahonen, T., Airola, M., Lappalainen, I., Nuutinen, M., Reunanen, M., Valjakka, T. & Valkokari P. 2013. Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen – Palvelukyvyistä ja -kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoimintaan. Espoo, VTT. Viitattu 16.1.2020  
<https://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/Asiakassuhteen.pdf>
- Alamutka, J. & Talvela, E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia. 2. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Elo, S. 2019. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Viitattu 27.5.2020  
<https://www.youtube.com/watch?v=wgZSxMqt8HY>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Viitattu 28.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-768-035-6>
- Flygare, S. 2016. Taitava esimies saa alaiset innostumaan työstään. Salaisuus on johtamistyyli. Viitattu 23.2.2020  
<https://lehti.mma.fi/tyo-ura/osallistava-johtaminen-tuo-tulosta>
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Viitattu 25.4.2020.  
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampere Viitattu 16.1.2020  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä, Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere: Tammerprint Oy.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Viitattu 24.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789517686112>
- Johnson, G. & Scholes, K. 2002. Exploring corporate strategy. Harlow: Prentice Hall.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: Ws Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Liettua: Balto Print.
- Järvinen, P. 2018. Praxis Oy. Organisaatiopsykologi. Luento. Ihmisen johtamisen perusteet 17.4.2018.

- Kaplan, R. & Norton, D. 2000. The Strategy-Focused Organization, How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press.
- Kananen, J. 2013. Case –tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Juvenes Print.
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava.
- Laadukas palvelu ja tyytyväinen asiakas 2014-2020. Sotenavigaattori. Viitattu 2.4.2020. <https://sotenavigaattori.fi/laadukas-palvelu-ja-tyytyvainen-asiakas/>
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Morris, S. 2019a. Business Model Model Canvas Channels. Viitattu 24.1.2020. [https://www.youtube.com/watch?v=O3Ar\\_HU058c&list=PLmHBbUI\\_57mF6oaUVNumHb5bRvuWNbJ5&index=5](https://www.youtube.com/watch?v=O3Ar_HU058c&list=PLmHBbUI_57mF6oaUVNumHb5bRvuWNbJ5&index=5)
- Morris, S. 2019b. Business Model Model Canvas: Cost Structure. Viitattu 14.2.2020. [https://www.youtube.com/watch?v=aS8egVdASKk&list=PLmHBbUI\\_57mF6oaUVNumHb5bRvuWNbJ5&index=9](https://www.youtube.com/watch?v=aS8egVdASKk&list=PLmHBbUI_57mF6oaUVNumHb5bRvuWNbJ5&index=9)
- Morris, S. 2019c. Business Model Model Canvas Customer Segments. Viitattu 24.1.2020. [https://www.youtube.com/watch?v=gXFAAYflep8&list=PLmHBbUI\\_57mF6oaUVNumHb5bRvuWNbJ5&index=2](https://www.youtube.com/watch?v=gXFAAYflep8&list=PLmHBbUI_57mF6oaUVNumHb5bRvuWNbJ5&index=2)
- Morris, S. 2019d. Business Model Generation with the Business Model Canvas. Viitattu 22.1.2020. [https://www.youtube.com/watch?v=AdpGgWHraXU&list=PLmHBbUI\\_57mF6oaUVNumHb5bRvuWNbJ5&index=1](https://www.youtube.com/watch?v=AdpGgWHraXU&list=PLmHBbUI_57mF6oaUVNumHb5bRvuWNbJ5&index=1)
- Morris, S. 2019e. Business Model Model – Key Activities. Viitattu 6.3.2020. [https://www.youtube.com/watch?v=J4X5VI6ya\\_Q&list=PLmHBbUI\\_57mF6oaUVNumHb5bRvuWNbJ5&index=8](https://www.youtube.com/watch?v=J4X5VI6ya_Q&list=PLmHBbUI_57mF6oaUVNumHb5bRvuWNbJ5&index=8)
- Murto, K. 2017. Hyvä johtaminen, osallistaminen. Viitattu 23.2.2020 <https://www.youtube.com/watch?v=AYWWCIQ-ZU8>
- Mäkinen, P. & Rousku, H. 2018. SFS 6002 käytännössä. Espoo: Sähköinfo Oy.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.
- Rintala, H. 2019. Liiketoimintamallin suunnittelu osana uuden liiketoiminnan kehittämistä Business Model Canvas menetelmää hyödyntäen. Lahden Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

- Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja, Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Fram.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Saarijärven Offset Oy: Suomen liikekirjat.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit suomessa. Tampere: Esa Print Oy.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Espoo: Hansaprint Oy.
- SESKO 2020. Viranomaisten vaatimukset. Viitattu 2.4.2020.  
[https://www.sesko.fi/standardit/standardoinnin\\_alueita/sahkoasennukset](https://www.sesko.fi/standardit/standardoinnin_alueita/sahkoasennukset)
- Shjöholm, H. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Sähköala 2020. Ammattinetti. Viitattu 2.4.2020.  
<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/24/579f5a6d0a65344601c6f138fdf9e52b.jsessionid=60E402A15DDA1EDAC01524AF1F47F87B>
- Sähköala 2020. Sähkötyöturvallisuus. Viitattu 12.5.2020.  
[https://www.sahkoala.fi/ammattilaiset/Sahkotyoturvallisuus/fi\\_FI/Sahkotyoturvallisuus/](https://www.sahkoala.fi/ammattilaiset/Sahkotyoturvallisuus/fi_FI/Sahkotyoturvallisuus/)
- Sähkölaki 1135/2016
- Ojasalo, K. Moilanen, T ja Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Viitattu 25.4.2020.  
<https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A. 2015. Osterwalder explaining the Business Model Canvas in 6 minutes. Viitattu 23.2.2020 <https://www.youtube.com/watch?v=RpFiL-1TVLw>
- Tukes 2019. Sähkölaitteistojen turvallisuutta ja sähkötyöturvallisuutta koskevat standardit. Viitattu 12.5.2020.  
<https://tukes.fi/documents/5470659/8178747/Luettelo+S10-2019+S%C3%A4hk%C3%B6laitteistojen+turvallisuutta+ja+s%C3%A4hk%C3%B6ty%C3%B6turvallisuutta+koskevat+standardit/aac8d149-4409-7c08-2e5b-f67c33def1b4/Luettelo+S10-2019+S%C3%A4hk%C3%B6laitteistojen+turvallisuutta+ja+s%C3%A4hk%C3%B6ty%C3%B6turvallisuutta+koskevat+standardit.pdf>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 27.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>

Vornanen, T. 2016. Liiketoimintamalli Ravintola Ehta. Savonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Wahlgrèn, A. & Kitunen, A. 2012. Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

## LIITTEET

- Liite 1. Teemahaastattelu ja haastattelukysymykset
- Liite 2. Esimerkki sisällönanalyysistä



## Liite 1. 1(2) Teemahaastattelu ja haastattelukysymykset

### Teemahaastattelu

Tutkimuksen tehtävänä on vastata tutkimuskysymyksiin:

**Pääkysymys.: Miten kohdeyrityksen tulisi kehittää nykyistä liiketoimintamallia palveluliiketoimintamalliksi, kun asiakassegmenttinä ovat isännöitsijät?**

**Alakysymys 1.: Mitä asiakkaiden mielestä on tärkeää kehittää, jotta asiakaslähtöinen palvelu voidaan saavuttaa?**

**Alakysymys 2.: Mitä kehittämistoimia täytyy tehdä, jotta yrityksessä voidaan puhua palveluliiketoimintamallista?**

### TEEMAT

Yhteistyö

Ostokriteerit

Ostoprosessi

### Yhteistyö

1. Mitä odotatte yhteistyöltä ja yrityksemme kanssa toimimiselta?
2. Millä tavoin yhteistyötä voisi vielä lisätä?
3. Mitkä asiat ovat yhteistyössä hyvin?
4. Mitä asioita voisi vielä kehittää?
5. Minkälaista tukea ja opastusta tarvitsette sähköalaan liittyen?
6. Mitä informaatiota odotatte ja tarvitsette? Kuinka usein?
7. Miten suhtaudutte palvelusopimuksiin?
8. Onko teillä käytössä pitkäkestoisia palvelusopimuksia sähköalan yritysten kanssa?
9. Koetko, että jokin teknologiasovellus voisi helpottaa yhteistyötä. Onko tällainen jo olemassa?

### Ostokriteerit

1. Mitä asioita pidätte tärkeänä ostopäätöstä tehdessänne (laatu, hintataso, luotettavuus)?

## Liite 1. 2(2)

2. Paljonko ostate ja kuinka usein?
3. Mikä asiointitapa on teille mieluisin?
4. Mistä ostate mieluiten?
5. Milloin hankintapäätöksiä tehdään?
6. Miten hankintapäätöksen teko tapahtuu käytännössä?

## Ostoprosessi

1. Mistä vaiheista ostoprosessinne koostuu?
2. Mitkä ovat ostoprosessin kriittisiä vaiheita meidän kannaltamme?
3. Mitä on tapahtunut ennen ostopäätöstä?
4. Ketkä kuuluvat teidän ostoprosessiin?
5. Keihin kannattaa olla yhteydessä asiassa?

